المملكة العربية السعودية
جامعة طيبة
كلية التربية والعلوم الإنسانية
مركز البحوث التربوية



معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام

في المملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية

د/ علي حمزة هجان

أستاذ مشارك - قسم التربية وعلم النفس
كلية المعلمين في المدينة المنورة





المملكة العربية السعودية
جامعة طيبة
كلية التربية والعلوم الإنسانية
مركز البحوث التربوية





معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

«دراسة ميدانية»

إعداد

الدكتور/علي حمزة هجان

أستاذ مشارك - قسم التربية وعلم النفس

كلية المعلمين في المدينة المنورة



ⓒ مكتبة العبيكان، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الهجان، علي حمزة

معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. /علي حمزة الهجان. - الرياض، ١٤٢٧هـ

١٤٤ ص، ١٤×٢١سم

ردمك: ٥-٩٨٠-٤٠-٩٩٦٠

١- الاتصالات الإدارية - السعودية أ- العنوان

ديوي ٣٥٠,٧١٤٢ ١٩٢٤ / ١٤٢٧

ردمك: ٥-٩٨٠-٤٠-٩٩٦٠ رقم الإيداع: ١٤٢٧/١٩٢٤

الطبعة الأولى

١٤٢٧هـ/ ٢٠٠٦م

الناشـر



الرياض. العليا. تقاطع طريق الملك فهد مع العروبة

ص. ب: ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥

هاتف: ٤١٦٠٠١٨ - ٤٦٥٤٤٢٤، فاكس: ٤٦٥٠١٢٩



كلمة معالي مدير الجامعة

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المجتبى وعلى آله وصحبه و من بأثره اقتفى.... وبعد،

فبحمد الله والثناء عليه نستفتح باكورة إنتاج مركز البحوث التربوية من البحوث المحكمة، وهو المركز الذي أنشئ اتساقاً مع رسالة جامعة طيبة وتحقيقاً لأهدافها في دعم حركة البحث العلمي.

وبالرغم من أن المركز يعد حديث الإنشاء، إذ ما زال في طور إعلام الجامعات والمراكز البحثية بقواعد النشر لديه، إلا أنه خطى خطوات واضحة في وضع قواعد النشر واستقبال البحوث وتحكيمها داخل المملكة وخارجها. الأمر الذي جعل له إقبالا واضحا بين الباحثين في مجالات العلوم التربوية، ظهر بجلاء في كمّ البحوث التي تصل إليه بصفة مستمرة.

وقد وضعت جامعة طيبة على عاتقها دعم البحث العلمي ومؤازرته بشتى صوره؛ فاستحدثت عمادة مستقلة للبحث العلمي ليكون جزءاً من مهامها تقديم البحوث المدعمة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا، والمساهمة في دعم عجلة البحث العلمي في كليات الجامعة المختلفة. كما استحدثت عمادة أخرى

للبحوث والاستشارات تمثل انعكاساً لمدى اهتمام الجامعة بالقطاع الخاص وربط الجسور البحثية معه، وتحسس حاجاته من الدراسات والخبرات الفنية والأكاديمية. و بالإضافة إلى ذلك؛ فإن الجامعة ترحب بأية فكرة أو مشروع من شأنه أن يدعم حركة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية.

فالشكر مقدّم لكل من أسهم في دعم هذا المركز ابتداءً بعمادة كلية التربية وانتهاءً بأعضاء مجلس المركز الذين بذلوا جهداً بيّنا في إنشائه ووضع قواعده على أسس راسخة. راجياً أن يكون هذا الإصدار وما يتبعه من إصدارات مستقبلية مؤشراً قويا على إسهام جامعة طيبة في نشر البحث العلمي بوسائله المختلفة في مملكتنا الحبيبة.

مدير جامعة طيبة

أ.د.منصور بن محمد النزهة

كلمة المركز

الحمد لله والصلاة على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه ، وبعد....

فبسم الله نبدأ نشر البحوث المحكمة المقدمة لمركز البحوث التربوية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة.

هذا المركز الفتي الذي أنشأ قريباً بهدف تحكيم ونشر البحوث التربوية،ولم يكن متوقعاً منه أن ينهي وضع قواعد النشر، ويسهم في الحركة البحثية بهذه الصورة الجيدة والسريعة لولا توفيق الله سبحانه وتعالى ثم همة العاملين في مجلسه.

ويأتي أول البحوث نشراً ليلمس القضية القيادية في مؤسساتنا التعليمية، فجاء عنوانه ""معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية" للباحث الدكتور/ علي بن حمزة الهجان، محاولاً أن يبرز عنصر الاتصالات باعتباره الوسيلة التي تعمل من خلالها القيادة. ونحسب أن هذا البحث يملك من الأصالة ما يجعله مؤشراً على طموح المركز، الذي يتناغم مع طموحات جامعة طيبة الفتية الساعية للتميز.

وفي مستهل هذا الإصدار الأول فإني أتوجه بالشكر الجزيل بعد حمد الله تعالى لمعالي مدير الجامعة، أ.د منصور بن محمد النزهة، الذي كان منذ قدومه للجامعة سنداً لكل ما يبرز اسمها تميزاً، وما يرسخ قواعدها أصالةً، وما يثري إنتاجها عمقاً وتنوعاً وقد وقف معاليه مع المركز بكل ما يملك من دعم ومساندة، ولم يدخر وسعاً في الشد من أزر العاملين فيه وتشجيعهم. ثم الشكر موصول لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، أ.د. طلال بن عمر حلواني، على جهوده الحثيثة في دعم حركة البحث العلمي بالجامعة، ولسعادة عميد كلية التربية السابق أ.د. علي بن حمزة أبو غرارة، الذي كان له فضل كبير في دعم المركز، ولسعادة العميد الحالي د. عبدالله بن محمد دمفو الذي مافتئ يدعم المركز ويسهل مهامه.

والشكر كذلك لمكتبة العبيكان لقيامها بطباعة بحوث المركز ونشرها، فلها ولمديرها العام أ.محمد بن عبدالرحمن العبيكان جزيل الثناء والتقدير.

وإن ما يظهر للمتابع من نشاط دائب في المركز لعائد إلى جهود حثيثة نحسبها مخلصة بإذن الله من أعضاء مجلسه: أ.د محروس غبان، و أ.د إبراهيم قشقوش، و د.أحمد غنيم، و د. علي دويدي، و د. أحمد طيبة ، ومن رئيسه السابق أ.د. منصور غوني

الذين أعطوا هذا المركز كل ما يستطيعون من أجل تأسيسه على وجه مشرق يليق بسمعة جامعة طيبة على ساكنها أفضل الصلاة والسلام.

مدير مركز البحوث التربوية

بجامعة طيبة

أ.د. إبراهيم بن عبدالله المحيسن

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على رؤية مديري ومعلمي مدارس التعليم العام لاستخدام وسائل الاتصال الإداري في المدارس، والمعوقات التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس، وكذلك التعرف على ما إذا كانت رؤية أفراد عينة الدراسة تختلف باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية.

وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً، و (228) معلماً في مراحل التعليم العام، حيث طبق عليهم استبيان مكون من (70) فقرة، تغطي أبعاد الدراسة. ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

وكان من أهم النتائج في الدراسة الحالية انه يتم استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية في مدارس التعليم العام بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري، وأن المعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية تؤثر في فعالية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري. كما أظهرت النتائج أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في المدارس، تليها المعوقات الشخصية، ثم

المعوقات البيئية. ولقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، ومعوقات الاتصال التنظيمية، والبيئية، والمجموع الكلي للمعوقات تعزى إلى المنطقة. كما بينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية. ولم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية، ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزى إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات، والمقترحات أهمها ضرورة العمل على استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية بشكل متوازن، والعمل على توافر عنصر الثقة بين الأفراد، وتعزيز العلاقات الإنسانية، إضافة إلى توعية الأفراد بأهمية الاتصال، وتنمية مهاراتهم عن طريق عقد البرامج التدريبية. واقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات حول واقع الاتصال الإداري.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

الإطار العام للبحث

مقدمة

يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات التعليمية. وعن طريق الاتصال الفعال والمستند على القواعد الأساسية المعروفة تحقق المنشأة الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن أي خلل في العملية الاتصالية الإدارية قد يكلف القائمين عل المنشأة الكثير من الجهد والمال والوقت. فعملية الاتصال الإداري تقع في منزلة هامة جداً بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية، فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أي تنظيم إنساني (بستان، 1983، ص 105) وتشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية. فالاتصال المفتوح بين الإداريين والمعلمين والطلاب يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية. كما أن المعلمين الذين يعاملون بعدالة من قبل الإداريين سوف ينقلون هذه الحساسية sensitivity والإنسانية إلى علاقاتهم مع طلابه (Fasen-myer & Mamana, 1984) ويرتبط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها. وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة، من أهمها أن الاتصال الإداري يعد عملية أساسية في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية

تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. وعلى الرغم من أهمية الاتصال فإن الكثير من القيادات التعليمية في المواقع الإدارية تنقصهم هذه القدرة (مصطفى والنابه، 1986، ص ص 411-511).

إن من أهم وظائف مدير المدرسة خلق جو مرضي في المدرسة، لكونه من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية. وتهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى، كما تهدف إلى حفز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك إشباع حاجات الأفراد والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا (مصطفى، 1994، ص ص 175-671) ولكي يكون المدير قائداً فعالاً يجب عليه أن يحاول أن يفي باحتياجات المعلمين، واضعاً في ذهنه قبل كل شيئ هدف المنظمة (Kragewski & Others, 1980) إن من واجب مدير المدرسة العمل على توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بين المعلمين وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم، والعمل على تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية بينهم، كما يجب عليه توفير كل ما يستطيع من أسباب الراحة الشخصية والنفسية لهم، وكذلك التركيز على الجوانب والمميزات الإيجابية في عمل المعلمين، وعدم التركيز على نقاط الضعف (الأفندي، 1981 ص 171).

وتتعدد وسائل الاتصال في الإدارة التربوية لتشمل المكتوبة، والشفهية، والمسموعة، والمجالس التربوية والتعليمية، واللجان التربوية، ووسائط الإعلام (بستان وحسن، 1983، ص 114) ولتمكين المعلمين من المساهمة في خلق مناخ اتصال إيجابي يجب على الإداريين أن يكونوا مدركين لمحتوى الرسائل اللفظية verbal messages والأوجه ذات الصلة بها، ومدركين لأهمية الإدراكات perceptions، والتدعيم الإيجابي positive reinforcement، والسماع الفعال active listening فخلق مناخ اتصال إيجابي يعد شيئاً أساسياً (Geddes, 1993).

وبالرغم من تعدد سبل الاتصال بين العاملين على مستوى المدرسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يؤدي إلى الأثر المطلوب منه في كل المواقف، حيث إن مزاولة هذا الاتصال بفعالية يتوقف أساساً على تجنب المعوقات، سواء كانت المعوقات الفردية أو التي تتعلق ببيئة العمل، والتي قد تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية. واتضح من مراجعة رويكي (Rowicki, 1999) للأدبيات المتعلقة بتحسين فعالية الاتصال في المحيط التربوي أن تعزيز الاتصال الفعال يحتاج من المدير أن يلتمس الآراء ويكون مستعداً للسماع لها. فمعظم المديرين يميلون إلى إعطاء الأوامر، ولذا هم يحتاجون إلى أن يستمعوا، ويسألوا بدرجة أكبر، ويشجعوا هيئة التدريس على عرض أفكارهم وحلولهم الخاصة.

ومن هنا انطلقت هذه الدراسة من حيث كونها دراسة ميدانية من أجل التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام، وكذلك التعرف على المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري في هذه المدارس، حيث تم تقسيم وسائل الاتصال في هذه الدراسة إلى قسمين هما: وسائل الاتصال الشفهية، ووسائل الاتصال الكتابية، لكونهما الأكثر شيوعاً في إرسال المعلومات في المؤسسات التعليمية المختلفة. وتعد الطريقة الشفهية من أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير حيث تتيح للمرسل الفرصة لإرسال المعلومات التي يريد إرسالها، والتأكد من استيعاب المرسل إليه وقبوله لها أيضاً. كما تتيح الفرصة للمشاركة الفورية، مما قد يؤدي إلى زيادة درجة الفاعلية.

كما أن الحاجة إلى الطريقة الكتابية ضرورية لكون المعلومات المرسلة ترتبط بالعديد من الأفراد وعلى كافة المستويات، وخاصة التنظيمات المعقدة التكوين (مصطفى والنابه، 1986، ص 118) كما تم تقسيم معوقات الاتصال الإداري في هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام هي: المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية، حيث إن معوقات الاتصال قد تكون نتيجة الفروق الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في فهمهم لعملية الاتصال، وقد تكون بسبب طبيعة التنظيم المؤسسي، أو بسبب المجتمع الذي يعيش فيه الفرد.

مشكلة الدراسة

يتضح مما سبق أن الاتصال يلعب دوراً هاماً في نجاح أي تنظيم لأنه يمثل العنصر الأساسي في التفاعل القائم بين الأفراد. ولقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد يحقق إنتاجاً أفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل (أحمد، 1990، ص 37)، إلا أن معظم مواطن الضعف والأخطاء التي تصدر عن مديري المدارس هي المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، ومهارات الاتصال (Bulach, & Boothe, 1998)، والتي تعد من معوقات الاتصال الإداري في المدارس. ويلاحظ في كثير من المدارس أن عنصر القيادة الإدارية ممثلاً في شخص المدير هو المحور الأساسي في وضوح وانسياب

العملية الاتصالية الإدارية، وبقدر ما يمتلك مدير المدرسة من خصائص وصفات قيادية فعالة بقدر ما تتم عملية الاتصال بشكل فعال. ويترتب على هذه المعادلة مدى نجاح مدارسنا في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الأسلوب القيادي لمدير المدرسة له دور في انسياب العملية الاتصالية الإدارية. ولقد أظهرت نتائج دارسة المغيدي (1996) ، والتي طبقت على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، اختلافاً في الأساليب

القيادية الممارسة من قبل مديري المدارس في المراحل المختلفة، حيث تبين أن مديري المرحلة الابتدائية يمارسون الأسلوب المشارك، بينما يمارس مديرو المرحلة المتوسطة أسلوب التسويق، وأما مديري المرحلة الثانوية فيمارسون أسلوب الأمر. ولاشك أن لهذه الأساليب القيادية المختلفة دور هام في انسيابية العملية الاتصالية الإدارية.

وكثيراً ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للتنظيمات الإدارية، والذي عادة ما ينتج عن وجود معوقات تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفعالية، وقد تكون هذه المعوقات شخصية أو تنظيمية أو بيئية، الأمر الذي يبين أهمية التعرف على هذه المعوقات على مستوى المدرسة، حيث بإدراك هذه المعوقات المؤثرة على عملية الاتصال يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، وبالتالي رفع كفاءة الاتصال.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد وسائل الاتصال الإداري (الشفهية والكتابية) المستخدمة في مدارس التعليم العام، وكذلك المعوقات (الشخصية، والتنظيمية، والبيئية) التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في هذه المدارس.

أسئلة الدراسة

في ظل الأهداف التي تحاول الدراسة الحالية تحقيقها فإن الدراسة تسعى إلى تقديم إجابات عن الأسئلة التالية:

1- ما وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام؟

2- ما المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في مدارس التعليم العام؟

3- ما المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في مدارس التعليم العام؟

4- ما المعوقات البيئية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في مدارس التعليم العام؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام، والمعوقات التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس تعزى إلى الوظيفة، والمنطقة، والمرحلة الدراسية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على رؤية كل من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام لوسائل الاتصال الإداري (الشفهية والكتابية) المستخدمة في المدارس.

2- التعرف على رؤية كل من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام للمعوقات الشخصية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس.

3- التعرف على رؤية كل من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام

للمعوقات التنظيمية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس.

4- التعرف على رؤية كل من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام للمعوقات البيئية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس.

5- تحديد ما إذا كانت رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال، ومعوقاته تختلف باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المنطقة، المرحلة الدراسية، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية).

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تمثل الاتصالات جزءاً كبيرا من أعمال المديرين اليومية، حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين 75-95٪ من وقت المديرين، مما يستلزم ضرورة رفع كفاءة المديرين في هذه العملية. كما أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله (علاقي، 1981 ص 617).
- إن أهمية هذا البحث تكمن في القيمة التطبيقية التي يرمي إليها الباحث حيث يلاحظ قلة في الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت مسألة الاتصالات الإدارية، ولذلك فإن هذه

الدراسة تضيف أفكاراً ومعلومات مفيدة إلى الفكر الإداري التربوي في المملكة العربية السعودية.

- إن تحليل استجابات أفراد العينة قد يعطي لمديري ومعلمي مدارس التعليم العام صورة واضحة عن وسائل الاتصال الأكثر استخداماً في المدارس، وعن أهم المعوقات التي قد تحد من فعالية هذه الاتصالات الإدارية، مما يزيد من وعيهم بتلك الوسائل والمعوقات، الأمر الذي يسهم في زيادة مقدرتهم على الحد من المغالاة في استخدام إحدى وسائل الاتصال دون غيرها، وكذلك زيادة قدرتهم على مواجهة المعوقات والعمل على حلها.
- كما يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المسئولين في قطاع التربية والتعليم بالواقع الفعلي لوسائل الاتصال المستخدمة، وأهم العوامل التي تشكل عائقا للاتصال الجيد في هذه المدارس، مما يؤدي إلى إمكانية التخطيط والإسهام في تحديد سبل تخطي تلك العوامل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. ولذا يمكن توظيف نتائج هذه الدراسة في عملية تطوير الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام.

حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة الحالية على معلمي ومديري مدارس التعليم العام التابعين لإدارات التعليم في كل من المدينة المنورة، وينبع، والمهد، والعلا، وتبوك، والرس، وجدة.

- تقتصر وسائل الاتصال الإداري على الوسائل الشفهية، والوسائل الكتابية، كما عبرت عنها أداة الدراسة، والتي بلغت 20 فقرة، كما تقتصر أنواع المعوقات على المعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية، كما عبرت عنها أداة الدراسة والتي بلغت 50 فقرة.
- تقتصر عينة الدراسة على الذكور، مما يجعل نتائجها مرتبطة بنوع العينة المشمولة بالدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1424/1423 هـ.

مصطلحات الدراسة

1- الاتصالات في مجال الإدارة: يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء) (مطاوع وحسن، 1982 ص 223) فهي عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (مصطفى والنابه، 1986 ص 113).

2- وسائل الاتصال الإداري: تعني الطرق المستخدمة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل. وتعرف وسائل الاتصال الإداري لأغراض هذه الدراسة بأنها وسائل الاتصال الشفهية والكتابية التي يتم عن طريقها نقل المعلومات.

3- معوقات الاتصال الإداري: تعني جميع المؤثرات التي تمنع عملية

تبادل المعلومات، أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها، أو تؤثر في كميتها (العثيمين، 1988، ص 39). وتعرف المعوقات لأغراض هذه الدراسة بأنها المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية والمعوقات البيئية.

4- مدارس التعليم العام: ويقصد بها مدارس التعليم الابتدائي وما فوق الابتدائي (الإعدادي والثانوي) للبنين في كل من المدينة المنورة، وينبع، والمهد، والعلا، وتبوك، والرس، وجدة.

5- الوظيفة: ويقصد بها كون مفردة العينة معلم أو مدير مدرسة.

أدبيات الدراسة

قام الباحث بعمل استعراض للإطار النظري والدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة، للاستفادة منها في إعداد الدراسة الحالية.

الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري استعراضاً لمفهوم الاتصال، وطبيعة الاتصالات وأهميتها، وأبعاد ووسائل الاتصال، ومعوقات الاتصال، ومهارات الاتصال.

مفهوم الاتصال

لقد تعرض كثير من الكتاب والباحثين إلى تعريف الاتصال. فلقد عرفها "إمرت ودوناغي" (Emmert & Donaghy, 1981, P. 47) بأنها عملية يحاول من خلالها شخصان أو أكثر أن يؤثر كل منهم في الآخر، سواء بعمد أوبدون عمد، وذلك باستخدام الرموز، من أجل إشباع حاجاتهم الشخصية respective needs كما يشير فراس ومونج وروسل (Fras, Monge, & Russell, 19977, P. 26) إلى الاتصال على أنه تبادل الرموز المشتركة عموما بين الأفراد. ويعرف بولز ودافنبورت (Bolse & Davinport, 1983, P. 120) الاتصال بأنه عملية يستقبل الفرد من خلالها انطباع ذا معنى عن الآخر. ويشير نشوان (1986) إلى أن الاتصال هو وسيلة نقل

المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر (ص 88) ويعرف عامر (1986، ص 30) الاتصال بأنه ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة. وهكذا توضح التعريفات السابقة أن الاتصال يعد من الموضوعات التي اختلف الكتاب في تعريفة، كما يتبين أيضاً أن عملية الاتصال تتضمن نقل وتبادل الأفكار والقيم والاتجاهات ووجهات النظر، باستخدام رموز مفهومة للطرفين. كما تبين إدراك أهمية المؤثرات على النفس البشرية من خلال مزاولة الاتصال.

طبيعة الاتصالات وأهميتها

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفرد وإشباعها. ويمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها من جانب، وتتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية من جانب آخر. وتعبر طبيعة الاتصال عن النشاط الحركي، من منطلق كونه عملية ديناميكية، وأن ما يميز طبيعة الاتصال أنه غرضي، حيث يساعد في تحقيق الأهداف، وكونه يرتبط بالسلوك الإنساني (عامر وعبد الوهاب، 1994، ص ص 176-178).

وأشار بولز ودافنبورت (Boles & Davenport, 1983, P. 168) إلى وجود متغيرات متعددة تؤثر في طبيعة الاتصال، وهي:

- المرسل sender: حيث تؤثر الصفات الشخصية على طبيعة الاتصال، ويتطلب الاتصال الفعال وجود المهارات اللازمة لصياغة الرسالة formulating، والترميز encoding، وتحليل الرموز .decoding كما أن اتجاهات الفرد ومستوى المعرفة بالموضوع كلها عوامل لها أثرها على طبيعة الاتصال.
- الرسالة message: إن الطريقة التي تصاغ بها الرسالة يمكن أن تؤثر على استقبالها وتفسيرها. ويجب أن يضع المرسل في اعتباره ما إذا كانت الرموز التي يستخدمها يمكن أن تكون مفهومة من قبل المستقبلين.
- الوسيلة medium: إن القنوات المتاحة للاتصال هي الرؤية، والسماع، واللمس، والشم، والتذوق، والوقت، والصمت، إلا أن قناة اللمس هي أقل القنوات استخداماً في التنظيمات. ويعد الوقت والصمت من الاتصال غير اللفظي.
- المستقبل reciver: إن طبيعة الاتصال يمكن أن تفهم بشكل أفضل إذا وضع في الاعتبار المهارات التي يجب توفرها عند المستقبل لتحليل الرموز والترجمة.
- البيئة environment: ما إذا كانت البيئة تمتاز بالانفتاح والثقة أم بالتشويش، وما إذا كانت موجودة في تنظيم رسمي أو غير رسمي أو التنظيمين معاً. وكلها أساسية لأنواع الرسائل المرسلة ولكيفية استقبالها.
- التغذية الراجعة feedback: وهي الطريقة الوحيدة ليتأكد

المرسل من أن رسائله قد تم الاهتمام بها وتم فهمها أيضاً.

وفي معظم الأحوال التي تتطلب اتصالات بالمنظمات يتعين على الأقل وجود أحد المواقف الأربعة التالية "هنت" Hunt (في عامر وعبد الوهاب، ص 77):

1- حاجة الفرد إلى المعلومات، حيث يحتاج الأفراد إلى كل أنواع المعلومات للعمل.
2- الحاجة للتعزيز الاجتماعي، حيث يقوم الأفراد في المنظمات بمزاولة الاتصالات من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، كالحاجة للتقدير والنمو.
3- الحاجة إلى مزاولة عملية الاتصال لإنجاز هدف معين، حيث يتم تحقيق أهداف معينة من خلال الاتصال.
4- مزاولة الاتصال بناءً على التوجيهات، حيث يتم الاتصال كجزء من الواجب الوظيفي، كإجراء المقابلات أو كتابة الخطابات.

وتعمل الإدارة التربوية في محيط اجتماعي تتفاعل فيه المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة. ويفترض وجود نظام جيد للاتصالات بين عناصر الجهاز الإداري لضمان نوع من وحدة الفكر وإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات، وخلق جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية (بستان وطه، 1983، ص 108) ولهذا فإن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها

وخارجها. وتعتبر عملية الاتصالات مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية. كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها. وتساعد أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات. وتبدوا أهمية الاتصال في الإدارة واضحة جلية لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسات الفعالة للعملية الإدارية، تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف (مصطفى والنابه، 1986، ص 114).

وهكذا يعتمد التنظيم المؤسسي على الاتصال كدعامة رئيسة في الإدارة من منطلق المهام التي تؤدى من خلال مزاولة عملية الاتصال. ويشير "ثير" (في عامر وعبد الوهاب، 1994، ص ص 180-182) إلى أربع مهام رئيسة ينفرد بها الاتصال هي:-

1- المهمة الإعلامية، حيث تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية.
2- المهمة الانضباطية، حيث يعتمد سير العمل بالمنظمة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة ، مما يستلزم عملية الاتصال.
3- المهمة الإقناعية، وتظهر أبعادها في الاتصال ذو الطريقتين،

حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الاقتناع بشيئ معين.

4- المهمة التكاملية، حيث تساعد في سيادة روح الوحدة بالنسبة للمنظمة، والتي يمكن تحقيقها عن طريق مزاولة عملية الاتصال لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وخلق جو من التكامل البناء.

أبعاد ووسائل الاتصالات

تأخذ الاتصالات الإدارية في المنظمات نماذج مختلفة. وبالرغم من اختلاف النماذج فإن عملية الاتصال عادة ما تتضمن العناصر التالية: مصدر المعلومات، والرسالة، ووسيلة الاتصال، والمستقبل، والبيئة الاجتماعية والمادية، والتغذية الراجعة. وتختلف الأساليب القيادية فيما يرتبط بالإرسال والاستقبال، حيث إن بعض الذين يقومون بأدوار قيادية يتحدثون أكثر مما يستمعون، كما يشترك البعض في الحديث والاستماع عند التعامل مع المرؤوسين (Steck, .(1983, P. 28

ويوجد في التنظيمات الإدارية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعهاالمختلفة، الرأسي منها والأفقي. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من

خلال المعلومات المرتدة (عامر، 1986، ص 58) فهناك الاتصال الرأسي virtical communication، والذي يكون عادة بين

الأشخاص الذين يختلفون في السلطة في الهرم التنظيمي الرسمي. فقد تكون الاتصالات نازلة downward communication من الرئيس إلى المرؤوسين، وذلك لنقل الأوامر والتعليمات، حيث تأخذ هذه الرسائل شكل مهام واجبة التنفيذ. والاتصال النازل هو أكثر أنواع الاتصال استخداماً في أغلب التنظيمات .وقد حدد "كاتز" Katz وكاهن Kahn (في نيول، 1993 ص ص 89-90) خمسة أنواع للاتصال النازل، هي:

1- توجيهات عمل محددة ?تعليمات الوظيفة.
2- معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة الأخرى.
3- معلومات عن الإجراءات والممارسات الوظيفية.
4- تغذية راجعة للموظف حول نشاطه.
5- معلومات ذات طبيعة تساعد في غرس الشعور بالرسالة.

وأكثر الأنواع التي يستخدمها إداريو المدرسة هي تلك المتعلقة بالعمل ومسوغاته، وأكثرها إهمالاً التغذية الراجعة. وقد تكون الاتصالات صاعدة upward communication، وهو ما يشير إلى الرسائل التي يرسلها الأفراد أوالوحدات الفرعية في التنظيم، من خلال قنوات الاتصال المتاحة، إلى شاغلي المراكز القيادية في التنظيم. ويأتي الاتصال الصاعد بعد الاتصال النازل من حيث الأهمية في معظم التنظيمات الإدارية. وتتأثر المعلومات الصاعدة بمدارك الأفراد الذين يتولون نقلها، ومع هذا فإن الاتصالات

الصاعدة يمكن أن تتحقق إذا ما ساد الجو الانفعالي المقبول وكانت هناك وسائل اتصال مناسبة (نيول، 1993، ص ص 89-93).

وقد تكون الاتصالات أفقية horizontal communication وهو ما يشير إلى العلاقات التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد في التنظيم. ويعتبر الاتصال الأفقي ضمن النظام المدرسي على جانب كبير من الأهمية، فهو يؤدي إلى إنجاز العديد من المهام في المنظمة، حيث يعمل على حل العديد من المشكلات، إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات عند نفس المستوى الإداري، وتحسين العلاقات المتداخلة (عامر، 1986 ص 64) ويتضمن الاتصال الأفقي المناقشات بين الزملاء ضمن الوحدات التنظيمية، إلا أن الاتصال الأفقي يعد من أقل أنواع الاتصال استخداماً في أغلب المؤسسات (نيول، 1993 ص 95) ويضيف البعض نوعاً رابعاً من أنواع الاتصال الرسمي يطلقون عليه الاتصال القطري diagonal، وهو الذي ينساب بين أفراد تقع مراكزهم في التنظيم في مستويات إدارية مختلفة، وليس بينهم علاقات عمل رسمية (شاويش، 1993 ص 581).

وقد تأخذ الاتصالات شكلاً غير رسمي تفيد أيضاً في ربط الافراد بعضهم ببعض بنفس الطريقة التي تحدث في حالة شبكات الاتصالات الرسمية، وتميّز بأن لها تأثيراً مادياً على كل من محتوى وشكل تدفق البيانات في شبكات الاتصال الأكثر رسمية (روبن، 1991، ص ص 395-396).

وتتم الاتصالات الإدارية من خلال وسائل متعددة. ويتوقف اختيار إحدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات، منها السرعة المطلوبة في الاتصال، والسرية الواجب توافرها، والتكلفة، وعدد المطلوب الاتصال بهم، ونوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها (مطاوع وحسن، 1983، ص 224) ويعد الاتصال الشفهي أكثر وسائل الاتصال استخداماً في التنظيمات نظراً لأن الاتصال الشفهي يتيح للمرسل الفرصة ليس فقط إرسال المعلومات التي يريد إرسالها، بل والتأكد من استيعاب المرسل إليه وقبوله لها أيضاً، كما أنها تعد أسرع وسائل الاتصال جميعاً، حيث تعطي لكل من المرسل والمستقبل الفرصة للمشاركة الفورية وإبداء الرأي (مصطفى والنابه، 1986، ص 118) وتعد التعليمات والأوامر، والاستشارة، والمقابلات، والاجتماعات والمؤتمرات، واللجان، والندوات، والبرامج التدريبية، والمكالمات الهاتفية من أبرز قنوات الاتصال الشفهي. كما ويعد الاتصال الكتابي وسيلة هامة من وسائل الاتصال، والذي يكثر في التنظيمات ذات الحجم الكبير. ومن صور الاتصال الكتابية التعليمات والأوامر (حينما تأخذ طابعاً كتابياً)، ولوحات الإعلانات، والنشرات، والمجلات والرسائل الخاصة، والكتيبات، وأرفف المعلومات، ونظم الاقتراحات والشكاوي، والتقارير (عامر، 1986، ص 61).

كما يعد الاتصال غير اللفظي nonverbal communication من الوسائل المهمة في الاتصال. ومن أهم قنوات الاتصال غير

اللفظي التعبيرات الوجهية facial expressions، ونبرات الصوت vocal tones، وحركات الرأس واليدين head and hand movement، واللمس touch (Emmert & Donaghy, 1981, P. 15) وهكذا يتضح أن هناك قنوات متعددة يتم استخدامها في عملية الاتصال، منها اللفظي ومنها غير اللفظي.

معوقات الاتصالات الإدارية

تزاول عملية الاتصال بقصد تبادل المعلومات والتعليمات، من خلال قنوات معينة، وإن أي تشويه في معانيها أو تعطلها سينتج عنه بعض المشكلات التي تؤثر على العمل والعاملين، مما يحول دون إتمام عملية الاتصالات الفعالة، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال. (عامر، 1986، ص 124) وكما اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الاتصال اختلفوا أيضاً في تصنيفهم لصور المعوقات والعناصر التي يتضمنها كل نوع من المعوقات، حيث قام البعض بتصنيفها تحت مجموعات رئيسة، وفيما يلي استعراض لأهم معوقات الاتصالات الإدارية المحتملة.

قسم عامر (1986، ص ص 123، 145، 157–158، 168-169) معوقات الاتصال إلى أربع مجموعات تتعلق بالعمل، والعاملين، والإدارة، والبيئة. ولقد تم معالجة معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل

من خلال الجوانب المختلفة التي يعتمد عليها معنى العمل، وهي الجانب الاقتصادي، والجانب الاجتماعي، والجانب النفسي، والجانب الثقافي، والجانب البيئي، وطبيعة العمل. كما تضمنت معوقات الاتصال المرتبطة بالعاملين عدداً من المعوقات مثل: عدم وجود مقاييس للإنتاجية، وإهمال أهمية العنصر الإنساني في مزاولة عملية الاتصال، وعدم فهم الرسالة المعطاة، وعدم القدرة على التركيز وتذكر المعلومات، وعدم ملاءمة قنوات الاتصال، وعدم القدرة على التصرف، وعدم التفاعل بين الأفراد، وعدم القدرة على تفهم المعلومات، والمشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستلم. وتضمنت مجموعة المعوقات المتصلة بالإدارة عدداً من المعوقات مثل: عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد، وعدم اهتمامها بملكة الإبداع والابتكار لدى الأفراد عند وضعها لنظام الاتصال، وإهمال الإدارة لأبعاد التنظيم غير الرسمي، وإهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات. كما احتوت العوامل البيئية على عدة جوانب مثل الجانب الاجتماعي، والجانب الثقافي، والجانب الطبيعي، والجانب البشري (عامر، 1986، ص ص 123، 145، 157-158، 168- 169).

وقد بين "لطفي محمد" (في المغربي، 1994، ص ص 239-242) ثلاثة أنواع من المعوقات وهي: المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية. ولقد تضمنت المعوقات الشخصية: تباين الإدراك بين الأفراد، والقصور في المهارات (كمهارة التحدث

والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي)، وتشويه المعلومات سواء عن قصد أو بدون قصد، وسوء العلاقات بين الأفراد، واتجاهات المرسل لسلبية (كالانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في الاتصال، والشعور بمعرفة كل شيء، والضغط على المرؤوسين، وتخطي خطوط السلطة). كما تضمنت المعوقات التنظيمية: عدم وجود هيكل تنظيمي، مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات، وعدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها، وعدم الاستقرار التنظيمي، والتخصص، حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها، والتداخل بين التنفيذ والاستشارة، والقصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية. وأما المعوقات البيئية، فقد تمثلت في: اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها، والموقع الجغرافي، وعدم كفاية أدوات الاتصال، والإفراط في طلب البيانات، وعدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة.

ولقد تم وضع المعوقات من قبل مصطفى والنابة (1986، ص ص 130 - 133) في مجموعتين: معوقات فردية، ومعوقات تتعلق ببيئة العمل. وترجع المعوقات الفردية إلى وجود فروق فردية بين الافراد، حيث يختلفون في قدراتهم وحاجاتهم ورغباتهم، وتنعكس مثل هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم للأمور، وتتضمن المعوقات الفردية: اللغة، والرغبات والميول الفردية، والقدرة على الفهم،

والخوف. وأما المعوقات المرتبطة ببيئة العمل فهي: رجل الإدارة العليا، وعدم وجود سياسة واضحة للاتصالات، وعدم فاعلية القيادة، والهيكل التنظيمي، وعدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، والصفات الشخصية للعاملين وطبيعة العمل. وبالإضافة إلى ذلك فإن نزوع المؤسسات التعليمية نحو اللامركزية الجغرافية يكون مصحوباً بتغيير ملحوظ في أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات المتدفقة بين المركز الرئيس والفروع عما هو الوضع عليه داخل المدرسة (مصطفى والنابة، 1986، ص ص 130-133).

كما حدد سالم، ورمضان، والدهان، ومخامرة (1994، ص ص 225-226) المعوقات الرئيسة التي تواجه عملية الاتصال بما يلي: عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ووجود آراء وفرضيات غير واضحة، والتلاعب بالمعاني والألفاظ، وعدم القدرة على التعبير، والضعف في الإصغاء، وعدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وتحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وعدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين.

وذكر جراى (1988، ص ص 349-352) أن من بين عوائق الاتصال السليم: الميل إلى تقييم ما يقوله الآخرون، والدفاعية من قبل الشخص المتسلم، والحالة الانفعالية، والبعد (المسافة)، والتعميم النمطي الخاطئ (وهو الميل إلى تصنيف الناس إلى مجموعات)، والخوف وعدم الأمان. كما ذكر جراى أن هناك عوائق أخرى تقف أمام الاتصالات مثل التحيز الشخصي، وصعوبات اللغة.

وأضاف "وليام تاسي" (في مطاوع وحسن، 1982، ص ص 229-230) مجموعة من العوامل التي تحد من الاتصال الجيد وهي: الخوف وعدم الرغبة في الاتصال، والتعمد في حجز المعلومات خشية إحداث تأثير سيئ على الرؤساء، والشعور بمركب العظمة، وعدم النطق الجيد أو الصوت المنخفض، والسخرية من اتجاهات الأفراد، وصفات بعض الأشخاص المؤدية إلى الارتباك وخلق روح عدم الاتصال.

واستعرض علاقي (1981، ص ص 631-635) أهم عوائق الاتصالات الإدارية المحتملة في المنظمات، منها: لغة الاتصال، حيث أن الكلمة مسموعة أو مكتوبة يمكن أن تكون مضللة للطرفين؛ للمتكلم والمستمع، والبناء التنظيمي؛ حيث كلما ازداد حجم المنظمات وتعددت بذلك المستويات الإدارية وتشعبت العلاقات إلى أنواع متعددة، كان احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات أوبين بعضها أمرا غير مستبعد، والمركز الوظيفي والاجتماعي؛ حيث إن اختلاف المراكز الوظيفية قد يؤدي إلى سوء فهم للرسائل والمعلومات المتبادلة، ومعارضة التغيير، والتي تنبع عادة من الشعور بعدم الأمن أو الخوف أو القلق أو عدم التكيف مع التغيير المطلوب.

وذكر نشوان (1986، ص 89) العوامل التالية كمصنفات أساسية تمنع الاتصال بين أفراد التنظيم على اختلاف مستوياتهم وهي: استعمال الناس رموزاً أو كلمات قد يكون لها مدلولات مختلفة، واختلاف أفراد الجماعات الاجتماعية في قيمهم، وتصارع

المصالح، وانطلاق الرئيس الإداري من مركزه الوظيفي في تصريفه للأمور، واتخاذ القرارات بدون قناعة الأفراد لهذه القرارات، وعدم وجود رغبة من قبل الرئيس الإداري في فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، وشعور الافراد بالتمييز في المعاملة بينهم، وعدم شعور الأفراد في التنظيم بالأمن الذاتي، وشعور كل من المرسل والمستقبل السلبي عن الموقف.

يتبين من الاستعراض السابق لمعوقات الاتصالات الإدارية المحتملة مدى الاختلاف في تصنيف هذه المعوقات، والذي يعود إلى التداخل بين أنواع المعوقات. ويذكر عامر (1986، ص 124) أنه لا يوجد حد فاصل بين كل جانب وآخر، نظراً لعلاقات التداخل والتقارب بين أكثر من نوع من المعوقات، هذا إلى جانب أن المعوقات تستمد أهميتها من نظرة وإدراك الآخرين لها، ويتحكم في ذلك اختلاف طبيعة الأفراد، واختلاف الموقف، والظروف المحيطة.

مهارات الاتصال

إن 70٪ من أنشطة حياة القائد الإداري تتم عن طريق الاتصال (Irmsher, 1996)، ولذلك يجب على القائد الإداري أن يفهم أن الاتصال عملية ذات اتجاهين، وهذا يعني أن الاتصال هو سماع كما هو تحدث. ولقد أشار Jung وزملاؤه (In Irmsher, 1996) إلى مجموعة من المهارات المهمة التي يجب أن يفهمها المتصل جيداً، وهي كما يلي:

- إعـادة الصـيـاغـة Paraphrasing: يؤكـد Jung وزمـلاؤه عـلى أن الهدف الحقيقي لإعادة الصياغة ليس توضيح ما عناه الشخص الآخر فعلاً، ولكن لإظهار ما عنته بالنسبة لك، وهذا ربما يعني إعادة عرض الإفادة الأصلية original statement بعبارات أكثر دقة، مستخدماً مثالاً أو إعادة عرضها بعبارات أكثر شمولية.
- وصف السلوك Describing Behavior: وهو تحـديد الأفـعـال الملاحظة للآخرين دون تقييمها كونها خطأ أو صواب ، وبدون عمل اتهامات accusations أو تعميمات generalizationsحول دوافع motives الآخـرأو اتجـاهاته attitudes او سـمـاته الشخصية personality Traits.
- فحص الإدراكات Perception Checking : وهو - كما في إعادة الصياغة - جهد يبذل لاكتشاف ما تعنيه كلمات شخص آخر، لذلك فإن فحص الإدراكات هو جهدييذل لفهم المشاعر الكامنة خلف الكلمات، كأن تصف انطباعاتك impression حول مشاعر شخص آخر في وقت معين، متجنباً أي تعبيرات تدل على الاستحسان أو عدم الاستحسان.
- تقديم التغذية الراجعة Giving Feedback: إنه لمن المفيد وصف السلوك الملاحظ وما يسببه هذا السلوك من ردود أفعال. ويجب أن يكون المستقبل receiver مستعداً لاستقبال التغذية الراجعة.

كما أوضح "أرمشير" Irmsher العوامل التي تساعد مديري المدارس على تعزيز العلاقات الشخصية مع الزملاء، حيث بين أن

الرؤية، والدعابة، والقرب، ومهارات بناء العمل الجماعي، والإطراء الحقيقي كلها عوامل تساعد على خلق مناخ عاطفي إيجابي.

- الرؤية (البصيرة) Vision: لاحظ "فان" Vann (In Irmsher, 1996) أن مديري المدارس يكسبون احترام هيئة التدريس عن طريق الرؤية الواضحة لرسالة المدرسة، والعمل على تحقيق الأهداف المتفق عليها، ويجب أن تبدأ هذه العملية قبل بداية العام الدراسي، وتدعم خلال العام الدراسي.
- إزالة العوائق Removing Barriers: إن عوائق الاتصال يمكن أن تستنزف طاقة المجموعة. ويمكن للاجتماعات والنقاشات الخاصة أن تعمل على إزالة العوائق البيشخصية قبل أن تتحول إلى مشكلات أكبر.
- تقديم الإطراءات Giving Praise: يوصي خبراء الاتصال باستخدام الإطراء الصادق كلما أمكن ذلك لخلق جو بناء.
- القرب Being Accessible: من المهم أن تكون سهل الوصول، وترحب بالاتصال الشخصي مع الآخرين. إن الاجتماعات غير الرسمية هي مهمة كالاجتماعات الرسمية. فالإداري الذي يقتطع جزءا من وقته ليتعرف على هيئة التدريس سيكون قادراً على التطوير والاستفادة من قدرات كل عضو.
- بناء العمل الجماعي Building Teamwork: إن الإحساس بالعمل الجماعي يمكن أن ينشأ من خلال المحاولة الجادة ear-nest effort لمساعدة كل عضو لتحقيق الطاقات الكامنة.

- استخدام الدعابة Using Humor: حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن الدعابة هي إحساس ضروري للقيادة المدرسية الفعالة.

إن إحدى الصفات الرئيسة للبيئة السليمة للاتصال هو وجود إداريين يتمتعون بمهارات جيدة في الإنصات. ويتضمن الإنصات أن يكون الفرد حساساً للمعنى المقصود وراء الكلام الظاهر، والسماح للناس في التعبير عن مشاعرهم الحقيقية، وإعادة ما فهمناه منهم إليهم على شكل اتصال مرتد (سالم وآخرون، 1994، ص 356) ولا تتم القيادة بإصدار الأوامر فقط، بل يجب على الرئيس أن يستمع إلى مشاكل مرؤوسيه ومشاعرهم وأفكارهم حتى يتمكن من استخدام الطرق الصحيحة في توجيههم (روبن، 1991، ص 243) ولقد أكد "جمت" (Gemmet, 1977) على أهمية فن الاستماع، والمهارات التي تساعد في التعبير عن هذا الاتجاه، وذكر أن هناك ثلاثة مبادئ للاستماع الجيد، هي: عدم مقاطعة المتحدث، وعدم التقييم، والتفكير ملياً قبل الإجابة. كما قدم أفكاراً أخرى للاستماع مثل مقابلة المتحدث والاقتراب منه، وملاحظة السلوك غير اللفظي، وتجنب التفكير في أشياء أخرى أثناء الاستماع.

إن عوائق الاتصال يمكن أن تستنزف طاقة العاملين في المدرسة، ولذا على مدير المدرسة أن يعمل على إزالة هذه العوائق عن طريق بناء الثقة trust ولقد هدفت دراسة جمبل (Gimbel,

(2001 إلى فهم معنى الثقة بين المعلمين ومدير المدرسة، والتعرف على أنواع السلوكيات لدى المديرين التي يمكن أن تعزز ثقة المعلم فيهم، وذلك من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في ثلاث مدارس متوسطة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين حددوا الثقة على أنها المحافظة على الخصوصية maintaining confi- dentiality، بينما حددها مديرو المدارس على أنها الأمانة honest- ly أو الموثوقية authenticity كما اتضح أن أكثر السلوكيات تكراراً بالنسبة للمديرين والمعززة للثقة كانت: مجابهة الصراعات con- fronting conflicts، وإظهار سرعة التأثر بالنقد، والقرب being available، وجعل المعلمين يشتركون في اتخاذ القرارات ومعرفة ما يجري حولهم يمكنهم من التغلب على كثير من العوائق. ويمكن للنقاشات الخاصة private discussions وأشكال الإطراءات praise المختلفة أن تعمل على إزالة المعوقات الشخصية بين العاملين في المدرسة (First & Carr, 1986) ولقد أصبح تطوير الرؤية المدرسية للتدريس والتعليم يحتل أعلى مرتبة في الأولويات لدى مديري المدارس، كما أن المهارات القيادية التي تساعد على إنجاز ذلك تتضمن التعاون، والمشاركة في صنع القرار، وكذلك السماع (Sherman, 2000) وتعد الثقة عاملاً حاسماً critical factor في التغلب على عوائق الاتصال المتعلقة ببيئة الاتصال، والمتعلقة بالمحتوى (الرسالة نفسها أو المشتركين) (Phelps & Du frene, 1989).

الدراسات السابقة

وفيما يلي يستعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، متبعا الأسلوب التاريخي في عرضه لهذه الدراسات، وكذلك التعليق على الدراسات السابقة.

عرض الدراسات السابقة

اكتشفت دراسة "ويداور" (Wiedower, 2002)، العلاقة بين الاتصال الإداري وتعزيز الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث جمعت بيانات الدراسة من منظمة واحدة في جنوب كليفورنيا. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام لكل من تدعيم الرؤية المشتركة، والمستويات الأكثر شمولية من الاتصال الإداري على الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة "بنافايدز" (Benavides, 2001) لتحليل سلوكيات القيادة الرئيسة للمدير في مدرسة ابتدائية ذات مستوى عال من الأداء، أشارت النتائج إلى أن هناك أنماطاً من الاستراتيجيات تم استخدامها من قبل المدير للتأثير على المعلمين في مجالات التوقعات والمعنويات المرتفعة، وكذلك الرؤية المشتركة. وتضمنت هذه الاستراتيجيات الاتصال، والتنظيم، والتشجيع، والتدعيم.

وهدفت دراسة "سويتنفس" (Suettenfuss, 2001) إلى فهم رؤية مديري المدارس الابتدائية ومعلميهم حول مهارات الاتصال

لدى المديرين في 12 مدرسة. تم استخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين لمهاراتهم المتعلقة بالاتصال ورؤية المعلمين لهم. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين سنوات خبرة مديري المدارس الإدارية في عملهم الحالي وإدراكات المعلمين لمهارات الاتصال لديهم.

وفي دراسة "مكدونالد" (McDonald, 2001) حول مشاركة المعلم للمدير في القيادة في مدارس كنتكي Kentucky ذات الدخل المحدود، والتي تم جمع بياناتها باستخدام أدوات الملاحظة والمقابلة والوثائق، تبين أن مديري المدارس أسسوا نظام اتصالات واضح حول الأهداف المشتركة common goals، وأدركوا مدى أهمية مشاركة المعلم في عملية القيادة، وأن القيادة المشتركة قد سهلت المسؤولية، وقاومت فقر الطلاب.

وهدفت دراسة "برنر" (Berner, 2001) إلى تعرف رؤية المعلمين حول الاتصال الإلكتروني electronic communication في مدرسة ثانوية في الجزء الجنوبي الغربي من الولايات المتحدة، حيث طبقت الدراسة على 35 معلماً و4 إداريين. بينت النتائج أن المعلمين يرون أن البريد الإلكتروني E-mail يعزز التعاون، غير أنهم عبروا باهتمام شديد عن اعتقادهم بالحاجة إلى المناقشة وجهاً لوجه بين المعلمين لإحراز فهماً مشتركاً. كما يرى المعلمون أيضاً أن

البريد الإلكتروني يعمل على خلق بيئة اتصالية محفوفة بالمخاطر، بسبب الاستعداد المتأصل لسوء الفهم وسوء الاتصال.

وقام كل من "بلندنجر" و "إريراتانا" و "جونز" (Blendinger, Ariratana, & jones, 2000) بدراسة سعت إلى فحص السلوك الإداري للمدير لمدة ستة عشر يوماً متتالية في مدرسة ابتدائية ريفية في الشمال الشرقي من ولاية ميسيسبي Mississippi، وأوضحت نتائج الدراسة أن المدير يقضي معظم الوقت في معالجة المسائل الشخصية، وأداء مهام متعلقة بالمكتب. كما دلت النتائج على أن المدير يقضي 25٪ من الوقت أثناء العمل في المشاركة في الاجتماعات المجدولة scheduled وغير المجدولة، وكذلك المؤتمرات.

وهدفت دراسة "سمرفيل" (Summerville, 2000) إلى فحص العلاقة بين تعاون المعلم ومناخ الاتصال communication climate في المدارس الابتدائية. طبقت الدراسة على 135 معلماً و 16 مديراً، باستخدام أداة الاستبيان. أثبتت الدراسة قوة العلاقة بين تعاون المعلم ومناخ الاتصال. كما بينت الدراسة أن رؤية أفراد العينة لمناخ الاتصال لم تختلف باختلاف الخبرة في التعليم، وأن هناك اختلافاً بين رؤية كل من المعلمين ومديري المدارس حول التعاون ومناخ الاتصال.

واستقصت دراسة "فيشر" (Fisher, 2000) رؤية المعلمين حول أساليب الاتصال بين كل من مديري ومديرات المدارس من ولاية

ميزوري Missouri بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال لدى كل من مديري ومديرات المدارس الابتدائية.

وقيمت دراسة "لوفيت" و "واتس و "هود" (LoVette, Watts, & Hood, 2000) رؤية المعلمين لمديري المدارس والمتعلقة بإظهار التفويض ومهارات العلاقات. دل تحليل البيانات على أن مديري المدارس الذين يختلفون في العمر يختلفون كذلك في كيفية تفويض المسؤوليات، حيث إن المديرين الأصغر عمراً كانوا أكثر استعداداً لتفويض السلطة والمسؤوليات بين هيئة التدريس، كما تمت رؤيتهم على أنهم أظهروا صفات تقود إلى علاقات أفضل مع هيئة التدريس. ولقد اتضح أيضاً أن المديرات يمتلكن مهارات تفويض أفضل مقارنة بالمديرين، بالرغم من أن مهاراتهن المتعلقة بالعلاقات لم تكن أقوى. كما لم يتضح وجود اختلاف بين مديري المدارس في إظهارهم لمهارات العلاقات والتفويض حسب مستوى المدرسة التي يعملون فيها.

وتوصلت دراسة "كيدي" و "ألين" (Keedy & Allen, 1998)، والتي تم جمع بياناتها بواسطة المقابلة، والملاحظة، إلى أن الافتقار إلى البصيرة lack of vision، والافتقار إلى الثقة lack of trust، والاتصال الضعيف كانت عوائق لإعادة إحياء revitalization أهداف المدرسة.

وتم إجـــراء دراســــة من قـــبل "مكوين" (McEwen, 1998) تناولت كفاءة competence الاتصال الإداري، حيث طبقت على 82 إدارياً. أظهرت النتائج أنهم كانوا أكثر كفاءة عندما كانوا في مجموعات صغيرة، وفي الاجتماعات، وفي الاتصال الكتابي. كما أوضحت النتائج عدم وجود أثر لنوع ومستوى الشهادة على الكفاءة.

وأظهرت دراسة "ويكر" (Whiaker, 1998) أن قلة فرص تطوير هيئة التدريس، والاتصال غير الملائم كانت ضمن عوائق إعادة هيكلة مدرسة ثانوية.

وقام كل من "شانس" و "كوستا" (Chance & Costa, 1994) بدراسة للتعرف إلى رؤية المعلمين في ولاية أوكلاهوما Oklahoma حول المعرفة والمهارات التي يمتلكها مديرو مدارسهم. طبقت الدراسة على 270 معلماً في أوكلاهوما، وتوصلت النتائج إلى أن المعلمين نظروا إلى مديريهم على أنهم الأكثر براعة prficient في الاتصال، والقيادة، كما دلت النتائج على أن معلمي المدارس الابتدائية صنفوا المهارات والمعرفة لدى مديريهم في درجة عالية، بينما صنف معلمو المدرسة الثانوية هذه المهارات في أدنى الدرجات.

وأجريت دراسة "شينج" (Cheng, 1994)، بهدف استقصاء كيف أن قيادة مدير المدرسة تؤثر على أداء المدرسة من حيث الصفات التنظيمية وأداء كل من المعلم والطالب، حيث طبقت

الدراسة على 190 مدرسة في هونكونك Hong Kong، وبينت النتائج أن القيادة القوية مرتبطة بكل من الفعالية التنظيمية العالية، والعلاقات الإيجابية بين المدير والمعلم، والأداء الإيجابي لكل من المعلم والطالب.

ولقد تم إنشاء برنامج عملي لزيادة أثر الفريق الإداري في إحدى المدارس الثانوية، حيث إن الافتقار لمهارات الاتصال منع المجموعة من العمل معاً كفريق. ولقد تم إجراء سلسلة من المقابلات للفريق الإداري ، ولكل أعضاء هيئة التدريس وذلك لقياس فعالية الفريق واتجاهات أعضاء هيئة التدريس، ووجد "هوساك" (Hosack, 1994) أن اثنين من أهداف البرنامج قد تحققت، حيث وصل أعضاء الفريق الإداري بالإجماع إلى سلسلة من سيناريوهات الانضباط الافتراضي، وأن مهارات الاتصال لديهم قد تحسنت، إلا أن هيئة التدريس لم يروا أن مهارات الإداريين قد تحسنت تحسناً جوهرياً، كما أنهم لم يروا أن الإداريين يفرضون القوانين بطريقة عادلة.

واستقصت دراسة "كيرياكو" و "كرس" (Kyriacou & Chris, 1993) الإجهاد stress الذي يمر به عشرة معلمين في مدرسة مندمجة merger في شمال انجلترا. استخدمت أداة المقابلة مرتين قبل وبعد الاندماج. أكدت النتائج الطبيعة المجهدة للمدارس المندمجة، والتي من المحتمل أن ترجع إلى الغموض والافتقار إلى تزويدهم بالمعلومات، مقرونة بالتهديد من الطرد من العمل.

واظهرت دراسة "كستافسون" وآخرون (Gustafson et al., 1993) والتي طبقت على 277 من خريجي إدارة الأعمال، أن الاتصال الشفهي والكتابي كان مهارة عامة أساسية، كما أن التنظيم، وصنع القرار، وتحليل المهارات كانت مهمة لضمان الوظيفة.

وهدفت دراسة "فنش" وآخرون (Finch et al., 1992]، إلى معرفة دور الاتصال في القيادة الإدارية، حيث تبين من مقابلة 39 إدارياً، و73 معلماً عملوا معهم أن الإداريين الناجحين هم الذين استخدموا عدة أشكال من الاتصال، ودمجوا الاتصال بمجموعة منوعة من صفات القيادة.

واستقصت دراسة "رس" وآخرون (Russ et al., 1990) اختيار وسائل الاتصال، وكذلك الصفات الإدارية في الاتصالات التنظيمية. طبقت الدراسة على 94 إدارياً، وتوصلت إلى أن الإداريين يميلون إلى اختيار وسيلة المواجهة face-to-face بالنسبة للاتصالات التي يكون فيها التباس equivocal communications، كما يميلون إلى استخدام الوسائل الكتابية بالنسبة للاتصالات الموضوعية الواضحة.

وبحثت دراسة "سكنيك" وآخرون (Schnake et al., 1990) مدى التطابق بين رؤية الإداريين والمرؤسين فيما يتعلق بالاتصال الصاعد والنازل. توصلت الدراسة إلى أن رؤية الإداريين لأنفسهم

كانت أكثر ملاءمة في الاتصال مقارنة برؤية مرؤوسيهم لهم. وتقترح الدراسة أن هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على تطابق الإدراكات تتضمن المستوى الأقل للرضا الوظيفي الحقيقي للمرؤوسين.

وأجرى "جولن" و "لينش" (Golen & Lynch, 1989) دراسة حول معوقات الاتصال، حيث تم فيها استخدام أداة المقابلة، وتوصلت نتائجها إلى وجود معوقات الاتصال التالية: الميل إلى عدم الاستماع، والتخطي إلى الاستنتاجات jumping to conclusions، والافتقار إلى المعرفة، وعدم القدرة على فهم الاتصال غير اللفظي، والمسافة المادية physical distance.

وتبين من دراسة "كلارك" و "تدلي" (Clarke & Teddlie, 1987) والتي حاولت تحديد ما إذا كان هناك فروق في إدراكات الإداريين والإداريات (ن = 156) تجاه معوقات الاتصال. توصلت الدراسة إلى وجود فروق في الإدراكات بين الإداريين والإداريات.

وتوصلت دراسة "منتجمري" و "هتشنسون" (Montgomery & Hutchinson, 1987) إلى أن افتقار مدير مدرسة ثانوية للاتصال مع هيئة التدريس أدى إلى قبول هيئة التدريس "على كره منهم" لسياسة policyكان يصيغها، محاولاً تنفيذها، وكان هناك حاجة لمشاركة أفضل من قبل هيئة التدريس.

وقام "مارتن" وآخرون (Martin et al., 1986) بدراسة حول

الاتصــالات من وجـهــة نظر مــديري المدارس الثــانوية والمعلمين، وتوصلت الدراسـة إلى عدم وجـود فـروق ذات دلالة إحـصـائيـة بين رؤية المديرين والمعلمين فـيمـا يتـعلق بتـدعـيم المجـتمع للمـدرسـة، واستـخـدام موارد المجتمع. كمـا توصلت الدراسـة إلى وجـود فـروق ذات دلالة إحـصـائيـة في التـبـادل الحـر للمـعلومـات، وفي التـغـذية الراجعة للطلاب.

التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ من مـراجعـة الدراسـات السـابقـة التي توفـرت للبـاحث أنهــا دراســات أجنبـيــة، وأن بعض هـذه الدراســات تناولـت وســائل الاتصــال مـثل دراســات: (Berner, 2001; Fisher, 2000; Guestaf son et al, 1993; Russ et al., 1990) وتنـاولـت دراســـات أخـــرى مـعـوقـات الاتصـال، ومن هـذه الدراسـات: (Keedy & Allen, 1998; Kyriacou & Chris, 1993; Golen & Lynch, 1989; Clarke & Teddlie, 1987) كـمـا تناولـت دراسـات أخـرى مـهـارات الاتصـال: (Suettenfuss, 2001; LoVetts, Watts, & Hood, 2000; Chance & Costa, 1994; Hosack, 1994) ويلاحظ مـن مـراجـعـة الدراسات السـابقـة ايضاً أن القليل منها حاولت تعرف أثر المتغيرات المستـقلة على إدراكات مـفـردات العـينات، والتي تركـزت في مـتـغيـر الوظيـفــة "إداري أو مـعلم"، مع مـلاحـظة عـدم ثبـات النتـائج. ومما يلاحـظ أيضـاً أن مـعظـم تلك الدراســات اعـتـمـدت على مـرئيـات مديري ومعلمي المرحلة الابتدائية.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على مرئيات معلمي ومديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة، روعي في اختيارها تنوع الموقع الجغرافي. كما أنها ربطت إدراكات أفراد العينة بعدد من المتغيرات المستقلة لاستجلاء أثر هذه المتغيرات على الإدراكات، وهذه

المتغيرات هي: الوظيفة، والمنطقة، والمرحلة الدراسية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية.

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على منهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات تطبيقها، والمعالجة الإحصائية للبيانات، وفيما يلي توضيح ذلك:

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تم اعتماد أحد أساليب المنهج الوصفي، وهو أسلوب الدراسة المسحية survey study، لاستطلاع رؤية معلمي ومديري مدارس التعليم العام إزاء وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في المدارس، والمعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري في تلك المدارس، وذلك من خلال استبيان صمم من قبل الباحث لهذا الغرض.

عينة الدراسة

تحدد مجتمع الدراسة بالمعلمين ومديري المدارس بالمدن التالية: المدينة المنورة، ينبع، المهد، العلا، تبوك، الرس، وجدة، حيث تم اختيار المنطقة عشوائياً. ولقد بلغت عينة الدراسة (228) معلماً، و (102) مديراً، في الفصل الدراسي الأول، من العام الدراسي 1424/1423 هـ. وتوضح الجداول (1، 2، 3، 4) توزع أفراد العينة حسب المنطقة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية.

يوضح الجدول رقم (1) توزع العينة حسب المنطقة، حيث يتبين أن (5.48٪) من أفراد العينة من منطقة المدينة المنورة، و(2.18٪) من منطقة تبوك. بينما (3.33٪) من المناطق الخمس الأخرى بنسب متقاربة (1.6٪ و 6.7٪).

جدول رقم (1)

يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة

المدينة		ينبع		المهد		العلا		تبوك		الرس		جدة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
160	48.5	20	6.1	25	7.6	20	6.1	60	18.2	20	6.1	25	7.6	330	100

ويوضح الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة حسب الوظيفة والمرحلة التعليمية، حيث يتبين أن معظم أفراد العينة (1.69٪) من المعلمين، وأن أكثر من نصف أفراد العينة (1.56٪) يعملون في المرحلة ما فوق الابتدائية.

جدول رقم (2)

يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة والمرحلة التعليمية

الوظيفـــــــة			المرحلة التعليمية		
الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
معلـــــــــم	228	69.1	ابتدائـــــــي	145	43.9
مديـــــــــر	102	30.9	فوق الابتدائي	185	56.1
المجمـــــــوع	330	100	المجمـــــوع	330	100

كما يوضح الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لكل من التخصص، والمؤهل العلمي، حيث يتبين أن (5.64٪) من أفراد العينة هم من ذوي التخصصات الأدبية، وأن جل العينة (8.91٪) حاصل على المؤهل الجامعي، والذي يعود إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يعملون في المرحلة ما فوق الابتدائية، كما وأنه قد تم تحويل الكليات المتوسطة في عام 1409هـ إلى كليات المعلمين تمنح درجة البكالوريوس رغبة من وزارة المعارف في تخريج معلمين للمدارس الابتدائية على درجة عالية من الكفاءة.

جدول رقم (3)

يبين توزع أفرادعينة الدراسة حسب التخصص والمؤهل العلمي

التخصص			المؤهل العلمي		
الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
أدبـــي	213	64.5	جامعـــــــي	303	91.8
علمـــي	117	35.5	دون الجامعي	27	8.2
المجمـــــــوع	330	100	المجمـــــوع	330	100

ويبين جدول رقم (4) توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية، حيث يتبين أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة 5-10 سنوات، حيث بلغت (43٪)، تليها الفئة التي تزيد خبرتهم عن 10 سنوات (2.35٪)، ثم الفئة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات (8.21٪). كما يتبين أن 60٪ من أفراد العينة يعملون في المدرسة الحالية لأقل من 5 سنوات، تليها فئة الذين يعملون في المدرسة الحالية لمدة تتراوح من 5-10 سنوات (1.29٪)، يلي ذلك من تصل سنوات عملهم في المدرسة الحالية إلى أكثر من 10 سنوات، بنسبة (9.10٪).

جدول رقم (4)

يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال التعليم وسنوات العمل في المدرسة الحالية

سنوات الخبرة في التعليم			سنوات العمل في المدرسة الحالية		
الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	72	21.8	أقل من 5 سنوات	198	60
5 – 10 سنوات	142	43	5 – 10 سنوات	96	29.1
أكثر من 10 سنوات	116	35.2	أكثر من 10 سنوات	36	10.9
المجموع	330	100	المجموع	330	100

أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة باستبيان قام الباحث بإعداده وتطويره وفق الخطوات التالية:

1- قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي من مراجع ودراسات (مطاوع وحسن، 1982؛ مصطفى والنابه، 1986؛ عامر، 1986؛ المغربي، 1994؛ سالم، وآخرون؛ جراي، 1988؛ علاقي، 1981؛ نشوان، 1986)، وكذلك (Keedy & Allen, 1998; Kyriacou & Chris, 1993; Golen & lynch, 1989) ولقد توصل الباحث من خلال المراجعة السابقة إلى أنه يمكن تقسيم وسائل الاتصال الإداري إلى بعدين هما: وسائل الاتصال الشفهية، ووسائل الاتصال الكتابية، كما أمكن تقسيم معوقات الاتصال الإداري إلى ثلاثة أبعاد هي: المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية.
2- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبيان في صورته الأولية، والتي وصلت في مجموعها إلى (88) فقرة، منها (28) فقرة متعلقة بوسائل الاتصال، و(60) فقرة متعلقة بمعوقات الاتصال.
3- وللتحقق من صدق Validity أداة الدراسة، بعد إعدادها في صورتها الأولية، تم عرضها على أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية وعلم النفس بكلية المعلمين بالمدينة المنورة، وعلى بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة الأزهر (ملحق رقم 2)، وذلك للتأكد من مدى انتماء كل فقرة إلى البعد التي تقع فيه، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرات. وبناء على ملاحظات المحكمين قام الباحث بعمل التعديلات اللازمة، وأصبح الاستبيان يضم في صيغته النهائية (70) فقرة تغطي

أبعاد الدراسة، وهي كما يلي: (20) فقرة متعلقة بوسائل الاتصال الإداري، وموزعة كما يلي: الفقرات (1–10) يتضمنها وسائل الاتصال الشفهية، والفقرات (11–20) يتضمنها وسائل الاتصال الكتابية، و(50) فقرة متعلقة بمعوقات الاتصال الإداري، وموزعة كما يلي: الفقرات (1–20) تتضمنها المعوقات الشخصية، والفقرات (21–40) تتضمنها المعوقات التنظيمية، والفقرات (41–50) تتضمنها المعوقات البيئية. ولقد أعطي لكل فقرة من فقرات محور وسائل الاتصال وزن متدرج وفق سلم لكرت المؤلف من 4 درجات: 4 درجات للاستخدام بدرجة كبيرة، 3 درجات للاستخدام بدرجة متوسطة، درجتين للاستخدام بدرجة منخفضة، درجة واحدة لعدم الاستخدام. كما أعطي أيضاً لكل فقرة من فقرات محور معوقات الاتصال الإداري وزن متدرج وفق سلم لكرت المؤلف من 4 درجات: 4 درجات لعائق بدرجة كبيرة، 3 درجات لعائق بدرجة متوسطة، درجتين لعائق بدرجة منخفضة، درجة واحدة عندما لا تشكل عائقاً.

4- ولقد تم التحقق من ثبات الاستبيان Reliability باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach، وذلك لقياس الاتساق الداخلي .Internal Consistency وقد بينت النتائج، كما يتضح من الجدول رقم (5)، أن قيم معاملات الثبات تشير إلى ثبات الاستبيان، ولا سيما أن ثبات الاستبيان ككل يساوي (93.0) وهي قيمة مرتفعة، تحقق للأداة صفة الثبات.

كما تضمن الاستبيان قائمة بالبيانات الأولية عن عينة الدراسة، شملت الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والمنطقة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، وسنوات العمل في المدرسة الحالية.

جدول رقم (5)

يبين معامل ثبات أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	معامل ألفا
وسائل الاتصال	وسائل الاتصال الإداري الشفهية	0.79
	وسائل الاتصال الإداري الكتابية	0.76
معوقات الاتصال	معوقات الاتصال الإداري الشخصية	0.91
	معوقات الاتصال الإداري التنظيمية	0.89
	معوقات الاتصال الإداري البيئية	0.80
المجموع الكلي لأبعاد الاستبيان		0.93

تطبيق أداة الدراسة

لقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم العام التابعين لإدارات التعليم في كل من المدينة المنورة، وينبع، والمهد، والعلا، وتبوك، والرس، وجدة، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1424/1423هـ، حيث تم تطبيق الاستبيان على أفراد العينة بمساعدة مديري ووكلاء المدارس المشاركين في دورة تدريبية بمركز التدريب بكلية المعلمين بالمدينة المنورة، في الفصل الدراسي الأول 1424/1423هـ، والذين

تفضلوا مشكورين بتوزيع الاستبيانات على معلمي ومديري بعض المدارس في المناطق سالفة الذكر، ومن ثم استعادتها منهم، وكان ذلك بإشراف ومتابعة مشرف وحدة التدريب بمركز التدريب وخدمة المجتمع بالكلية دكتور/ حمدي عبد العزيز الصباغ، باستثناء منطقة تبوك، حيث قامت إدارة التعليم بمنطقة تبوك، مشكورة، بتطبيق أداة الدراسة على المعلمين ومديري المدراس هناك. ولقد تم استعادة (243) استبياناً من معلمي مدارس التعليم العام بنسبة (68٪) من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها على المعلمين، و (118) استبياناً من المديرين، بنسبة (72٪) من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها على مديري المدارس. وقد تمت مراجعة الاستبيانات مع استبعاد بعض الاستبيانات لعدم اكتمال الاستجابة أو لنقص البيانات، ليكون عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (330) استبياناً، حيث تم رصد البيانات في استمارات بيانات خاصة data sheet، وتم بعد ذلك إدخالها في الحاسب الآلي، ومن ثم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

المعالجة الإحصائية

تضمنت الدراسة سبعة متغيرات مستقلة independent variables، وهي:

1- متغير الوظيفة، وله مستويان: (معلم، مدير).

2- متغير المنطقة، وله سبعة مستويات: (المدينة المنورة، ينبع، المهد، العلا، تبوك، الرس، جدة).

3- متغير المرحلة الدراسية، وله مستويان: (ابتدائي، فوق الابتدائي).

4- متغير التخصص، وله مستويان: (أدبي، علمي).

5- متغير المؤهل العلمي، وله مستويان: (جامعي، دون الجامعي).

6- متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

7- متغير سنوات العمل في المدرسة الحالية، وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وبعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، قام الباحث بتفريغ بياناتها ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية " SPSS " معتمداً الأساليب الإحصائية التالية:

(1) التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة.

(2) المتوسطات الحسابية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان. وحيث إن عدد درجات سلّم الاستجابة بالنسبة لمدى استخدام وسائل الاتصال هو أربع نقاط، فقد اعتبرت الفقرة الحاصلة على متوسط من 5.2 نقطة استخداماً متوسطاً، و3 نقاط فأكثر استخداماً كبيراً، وأقل من 5.2 نقطة استخداماً ضعيفاً. وكما أن عدد درجات السلم بالنسبة لمعوقات الاتصال الإداري هو 4 نقاط أيضاً، فإن حصول الفقرة على متوسط من 5.2 نقطة تعتبر عائقا بدرجة متوسطة، و3 نقاط

فأكثر تعتبر عائقاً بدرجة كبيرة، وأقل من 5.2 نقطة تعتبر عائقاً بدرجة ضعيفة.

(3) استخراج المتوسط النظري، ويقصد به الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبيان لو أن استجاباته جاءت في منتصف السلم الرقمي، وهو في هذه الدراسة يساوي (عدد فقرات كل بعد ?مجموع التقديرات الرقمية ÷ عدد درجات السلم).

(4) اختبار "ت" t-test لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والمتوسط النظري لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بمحاور الدراسة، وكذلك لمعرفة دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى الوظيفة، والمرحلة الدراسية، والتخصص، والمؤهل العلمي.

(5) تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين رؤية أفراد العينة التي تعزى إلى المنطقة، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية. كما تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe عندما كانت قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية، وذلك لإيجاد الفروق البينية.

(6) معامل ألفا كرونباخ Cronbach لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج ومناقشتها، وذلك وفقاً لأسئلة الدراسة.

السؤال الأول

ما وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية المستخدمة في مدارس التعليم العام؟

وللإجابة عن هذا السؤال عمد الباحث إلى حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية. ويوضح كل من الجدول رقم (6)، والجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مدى استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية.

وحيث إن مدى استخدام وسائل الاتصال لدى المفردات هو أربع نقاط، فقد اعتبرت الفقرة الحاصلة على متوسط من 5.2 نقطة استخداماً متوسطاً، و3 نقاط فأكثر استخداماً كبيراً، وأقل من 5.2 نقطة استخداماً ضعيفاً، ووفقاً لذلك يتبين من الجدول رقم (6) أن استخدام كل من الاجتماعات المدرسية، والمقابلات الشخصية يتم بدرجة كبيرة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن

الاجتماعات والمقابلات تعد من أبرز قنوات الاتصال الشفهي (عامر 1986) فالاجتماعات تعد إحدى صور الاتصال الديموقراطية، حيث تتاح للأفراد فرصة المشاركة والتعبير عن الآراء. كما أن المقابلة تعد من أهم وسائل الاتصال بالمنظمة الإدارية من حيث كونها اتصال ذو اتجاهين. كما يتبين أنه يتم استخدام المجالس المدرسية، واللجان، والمكالمات الهاتفية، والاستشارات، والندوات بدرجة متوسطة. وكما اتضح من دراسة "بلندنجر و أريتانا و "جونز" (Blendinger, Arir- atana, & Jones, 2000), أن المدير يقضي 25٪ من الوقت أثناء العمل في المشاركة في الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة. كما يتضح من جدول رقم (6) أيضاً أن هناك استخداماً ضعيفاً لكل من البرامج التدريبية، والدعوات الخاصة، والحفلات العامة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني، حيث اتضح أن فقرة رقم (40) من الجدول رقم (12) "ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين" وكذلك الفقرة رقم (38) من الجدول ذاته "إهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات" كانتا ضمن المعوقات بدرجة كبيرة.

جدول رقم (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية (ن = 330)

رقم الفقرة	الفقــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب المتوسط
4	الاجتماعات المدرسية	3.148	0.779	1
1	المقابلات الشخصية	3.075	0.917	2
2	المجالس المدرسية	2.827	0.863	3
3	اللجــان	2.809	0.866	4
8	المكالمات الهاتفية	2.769	1.052	5
6	الاستشارات	2.757	0.926	6
5	الندوات	2.524	0.923	7
7	البرامج التدريبية	2.460	0.967	8
9	الدعوات الخاصة	2.418	0.916	9
10	الحفلات العامة	2.393	0.927	10
	المتوسط الحسابي العام	2.718		

كما قام الباحث بحساب المتوسط الفعلي للعينة ومقارنته بالمتوسط النظري لتحديد مستوى دلالة الفروق بين المتوسطات. ويتضح من جدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الفعلي لاستجابات أفراد العينة المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية هو(27)، وأن المتوسط النظري هو (25)، وأن قيمة " ت " تساوي (3.7)، وهي دالة إحصائياً (0,05=oc)، وهذا يدل على أن مستوى استخدام وسائل الاتصال الشفهية، وإن لم يصل إلى درجة كبيرة، هو أعلى من المتوسط النظري.

جدول رقم (7)

يبين دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والنظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية

العدد	المتوسط الحسابي		قيمة "ت"	دلالة الفروق
330	الفعلي	27	7.301	دال عند 0.05
330	النظري	25		

ويوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام وسائل الاتصال الإداري الكتابية، حيث يتبين أنه يتم استخدام كل من التعليمات والأوامر الكتابية، والخطابات بدرجة كبيرة، بينما يتم استخدام التقارير والاقتراحات، ولوحات الإعلانات، والمذكرات بدرجة متوسطة. كما يتضح أن هناك استخداماً ضعيفاً لكل من البريد الإلكتروني، والأدلة والكتيبات، والمجلات، والفاكس ملي. وقد يعزى السبب في استخدام التعليمات والأوامر الكتابية والخطابات بدرجة كبيرة مع قلة في استخدام الوسائل الأخرى كاستخدام البريد الإلكتروني، والكتيبات، والمجلات، والفاكس ملي إلى كون التعليمات الكتابية والخطابات تعد مرجعاً يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة. ويشير العثيمين (1988)، ص 47) إلى أنه نتيجة لانعدام الثقة بين العاملين يلجا كثير من الأفراد إلى وسائل الاتصال الكتابية حتى يكون لديهم مستند يثبت أن اتصالا معينا قد تم، وهذا يشجع على استخدام المذكرات والتقارير والأوامر المكتوبة بشكل كبير. ولقد توصلت دراسة برنر (Berner, 192001) إلى

أن المعلمين نظروا إلى البريد الإلكتروني E-mail على أنه يعزز التعاون، إلا أنه أيضاً يعمل على خلق بيئة اتصالية محفوفة بالمخاطر.

جدول رقم (8)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الكتابية (ن = 330)

رقم الفقرة	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب المتوسط
14	التعليمات والأوامر المكتوبة	3.151	0.825	1
12	الخطابات	3.090	0.877	2
11	التقارير	2.915	0.860	3
16	الاقتراحات	2.757	0.851	4
15	لوحات الإعلانات	2.706	0.936	5
13	المذكرات	2.509	0.903	6
19	البريد الإلكتروني	2.366	1.175	7
18	الأدلة والكتيبات	2.324	0.949	8
17	المجلات	2.303	0.912	9
20	الفاكس ملي	1.830	1.046	10
المتوسط الحسابي العام		2.595		

ولقد قام الباحث بحساب المتوسط الفعلي للعينة ومقارنته بالمتوسط النظري لتحديد مستوى دلالة الفروق بين المتوسطات

جدول رقم (9)

يبين دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والنظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الكتابية

العدد	المتوسط الحسابي		قيمة "ت"	دلالة الفروق
330	الفعــلي	25.954	3.250	دال عند 0.05
330	النظري	25.000		

(جـدول رقم 9)، حـيث يتـضـح أن المتـوسط الحـسـابي الفـعلي لاستجابات أفراد العينة هو 95.25، وأن المتوسط النظري هو 25، وأن قيمة " ت " تساوي (250.3)، وهي دالة إحصائياً (0,05=oc) وهذا يدل على أن مستوى استخدام سائل الاتصال الكتابية، وإن لم يصل إلى درجة كبيرة، هو أعلى من المتوسط النظري.

ويتـبين من الجـدولين رقم (6) ورقم (8) أن قـيمـة المتـوسط الحسابي العام لبعدي وسائل الاتصال (الشفهية، والكتابية) بلغت (2,718) و (2,595) على التـوالي، مما يدل على أن مـسـتـوى الاسـتـخـدام بالنسـبـة للبـعـدين كـان مـتـوسطاً. إلا أنه يلاحظ أن المتوسط العام بالنسبة لبعد وسائل الاتصال الشفهية أعلى مقارنة بالمتوسط العام لبعد وسائل الاتصال الكتابية. ولعل ذلك يعود إلى أن الاتصال الشفهي يعد أكثر وسائل الاتصال استخداماً في التنظيمات الإدارية نظراً لأنه، وكما ذكر مصطفى والنابه (1986) يتيح للمرسل الفرصة ليس فقط لإرسال المعلومات بل والتأكد من استيعاب المرسل إليه وقبوله أيضاً. كما أظهرت دراسة مكوين (McEwen, 1998) أن الإداريين الذين طبقت عليهم الدراسة كانوا أكثر كفاءة في الاتصال الكتابي. كما اتضح من دراسة روس وآخرون (others, 1990 & Russ) أن الإداريين يميلون إلى اسـتـخـدام الوسائل الكتابية بالنسبة للاتصالات الموضوعية الواضحة.

السؤال الثاني

ما المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في مدارس التعليم العام ؟

وللإجابة عن هذا السؤال عمد الباحث إلى حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة بالمعوقات الشخصية. ويتناول الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المعوقات الشخصية. وبما أن عدد درجات السلم بالنسبة لمعوقات الاتصال الإداري هو 4 نقاط، فإن حصول الفقرة على متوسط من 5.2 نقطة تعتبر عائقا بدرجة متوسطة، و3 نقاط فأكثر تعتبر عائقاً بدرجة كبيرة، وأقل من 2.5 نقطة تعتبر عائقاً بدرجة ضعيفة.

ويتبين من الجدول رقم (10) أن الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة، وعدم الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين، والتحيز الشخصي لطبيعة الأمور والأحداث، وسوء العلاقة بين الأفراد، كلها عوامل تؤثر على فعالية الاتصال الإداري بدرجة كبيرة، حيث بلغت متوسطاتها أكثر من 3 نقاط. فهذه المعوقات تحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال. ولقد أكدت أدبيات الدراسة (المغربي، 1994) أن المعوقات الشخصية تتضمن

تبـاين الإدراك بين الأفـراد وسـوء العـلاقـة بينهم، وكـذلك المهـارات، كمـهارة التـحـدث والكتـابة والقـراءة والتفكيـر المنطقـي. كمـا يوضـح الجدول رقم (10) أن هناك تأثيـراً متوسطاً لـكل من العوامل التـالية على فعـاليـة الاتصـال الإداري، وهـي: تجـاهـل الـفرد لـلمعـلومـات التـي تتعـارض مع ميوله ورغبـاته، انخفاض الدافع، حبس المعلومات وعدم الإدلاء بهـا للآخـرين، الشعـور السلبي لكل مـن المرسل والمستقـبل عن الموقف، الاختيـار الخـاطئ لقناة الاتصـال، القصور فـي مهـارة التفكير المنطقـي، عـدم فـهم الرسـالـة المعطاة، المعلومـات نـاقـصـة الحـقيـقـة، الخـوف وعدم الاطـمئنان بين المـرسل والمستقـبل، القـصور فـي مهـارة التـحـدث، عـدم القـدرة على تـذكـر المـعلومـات، القـصـور في مـهـارة الإصـغـاء، الاخـتـلاف في فهـم الاتصـال غـيـر اللفظي، القصـور في مـهـارة القـراءة، الإفـراط فـي الإدلاء بالمعلومـات، والقـصـور فـي مـهـارة الكتابة. وقد يعزى سـبب القصور في المهارات الأسـاسيـة (كالإصغاء، والقـراءة، والكتـابة) إلـى قلة إشـراك المعـلمين في دورات تدريبيـة تهتم بمثل هذه المهارات.

جدول رقم (10)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية (ن = 330)

رقم الفقرة	الفقــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب المتوسط
1	الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة	3.166	0.832	1
15	عدم الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين	3.139	0.915	2
17	التحيز الشخصي لطبيعة الأمور والأحداث	3.054	0.934	3
7	سوء العلاقة بين الأفراد	3.030	1.001	4
18	تجاهل الفرد للمعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته	2.993	0.902	5
19	انخفاض الدافع	2.972	0.930	6
8	حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها للآخرين	2.957	0.954	7
16	الشعور السلبي لكل من المرسل والمستقبل عن الموقف	2.921	0.951	8
13	الاختيار الخاطئ لقناة الاتصال	2.906	0.929	9
6	القصور في مهارة التفكير المنطقي	2.903	0.950	10
10	عدم فهم الرسالة المعطاة	2.897	0.942	11
12	معلومات ناقصة الحقيقة	2.878	0.991	12
14	الخوف وعدم الاطمئنان بين المرسل والمستقبل	2.875	0.951	13
2	القصور في مهارة التحدث	2.848	0.923	14
11	عدم القدرة على تذكر المعلومات	2.772	0.905	15
5	القصور في مهارة الإصغاء	2.751	0.960	16
20	الاختلاف في فهم الاتصال غير اللفظي	2.733	0.840	17
4	القصور في مهارة القراءة	2.657	1.046	18
9	الإفراط في الإدلاء بالمعلومات	2.633	0.999	19
3	القصور في مهارة الكتابة	2.572	0.999	20
المتوسط الحسابي العام		2.882		

وقد قام الباحث بحساب مستوى دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والمتوسط النظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة. ويتضح من جدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الفعلي لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات الشخصية هو (66.57)، وأن المتوسط

النظري هو (50)، وأن قيمة " ت " تساوي (020.12)، وهي دالة إحصائياً (oc = 0.05) مما يدل على أن أثر المعوقات الشخصية على فعالية الاتصالات الإدارية، وإن لم يصل إلى درجة كبيرة، هو أعلى من المتوسط النظري.

جدول رقم (11)

يبين دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والنظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية

العدد	المتوسط الحسابي		قيمة "ت"	دلالة الفروق
330	الفعلي	57.666	12.020	دال عند 0.05
330	النظري	50.000		

السؤال الثالث

ما المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في مدارس التعليم العام؟

وللإجابة عن هذا السؤال عمد الباحث إلى حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة بالمعوقات التنظيمية.

ويتناول الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المعوقات التنظيمية، حيث يتضح أن أفراد العينة نظروا إلى العوامل التنظيمية التالية على أنها تؤثر في فعالية الاتصال الإداري بدرجة كبيرة ، وهي:

عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد، ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين، سوء روتين العمل، ضعف الثقة بين العاملين في المدرسة، عدم الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة، عدم التحديد الدقيق للأهداف، عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال، عدم وضوح المسئوليات والمهام، إهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات، قلة توافر الاتصال المدرسي بالبيئة الخارجية، سوء الاتصال بين الأفراد، وعدم وجود سياسة واضحة للاتصالات.

جدول رقم (12)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية (ن = 330)

رقم الفقرة	الفقــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب المتوسط
39	عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد	3.266	0.926	1
40	ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين	3.239	0.932	2
33	سوء روتين العمل	3.200	0.923	3
34	ضعف الثقة بين العاملين في المدرسة	3.151	0.923	4
29	عدم الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة	3.087	0.893	5
28	عدم التحديد الدقيق للأهداف	3.069	0.856	6
37	عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال	3.063	0.860	7
22	عدم وضوح المسئوليات والمهام	3.045	0.882	8
38	إهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات	3.045	0.875	9
25	قلة توافر الاتصال المدرسي بالبيئة الخارجية	3.021	0.883	10
27	سوء الاتصال بين الأفراد	3.012	0.878	11
26	عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات	3.003	0.866	12
35	عدم تبني الإدارة لنظام جيد للتقييم الموضوعي للأداء	2.969	0.878	13
30	عدم تشجيع المعلومات المرتدة وإهمالها	2.957	0.888	14
21	عدم وضوح الاختصاصات	2.890	0.882	15
24	عدم وجود إدارة للمعلومات	2.887	0.968	16

36	ضعف في نظم حفظ المعلومات	2.878	0.901	17
23	الاعتماد الزائد على اللجان	2.769	0.923	18
32	تعاقب المديرين	2.757	1.106	19
31	كبر حجم المدرسة	2.597	1.137	20
	المتوسط الحسابي العام	2.995		

كما يوضح الجدول رقم (12) أن العوامل التنظيمية التالية تؤثر في فعالية الاتصال الإداري في المدارس بدرجة متوسطة، وهي: عدم تبني الإدارة لنظام جيد للتقييم الموضوعي للأداء، عدم تشجيع المعلومات المرتدة وإهمالها، عدم وضوح الاختصاصات، عدم وجود إدارة للمعلومات، ضعف في نظم حفظ المعلومات، الاعتماد الزائد على اللجان، تعاقب المديرين، وكبر حجم المدرسة. وهكذا يتضح أن عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد حصلت على المركز الأول من ناحية الترتيب بمتوسط (266.3)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Hosack, 1994)، التي أوضحت أن المعلمين لم ينظروا إلى الإداريين على انهم يفرضون القوانين بطريقة عادلة.

وقام الباحث بحساب مستوى دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والمتوسط النظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة. ويتضح من جدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الفعلي لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية هو (915.59)، وأن المتوسط النظري هو (50)، وأن قيمة " ت " تساوي (927.16)، وهي دالة إحصائياً (oc = 0.05)، وهذا يدل على أن أثر المعوقات التنظيمية على فعالية الاتصالات الإدارية، وإن لم يصل إلى درجة كبيرة، هو أعلى من المتوسط النظري.

جدول رقم (13)

يبين دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والنظري لاستجابات عينة الدراسة إزاء المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية

العدد	المتوسط الحسابي		قيمة "ت"	دلالة الفروق
330	الفعـــلي	59.915	16.927	دال عند 0.05
330	النظري	50.000		

السؤال الرابع

ما المعوقات البيئية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في مدارس التعليم العام؟

وللإجابة عن هذا السؤال عمد الباحث إلى حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المتعلقة بالمعوقات البيئية (جدول رقم 14).

جدول رقم (14)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المعوقات البيئية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية (ن = 330)

رقم الفقرة	الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب المتوسط
49	القيود التي تفرضها اللوائح المستحدثة في العمل	3.060	0.897	1
43	عدم كفاية أدوات الاتصال	2.881	0.896	2
48	سوء قنوات الاتصال بين المدرسة والجهات الخارجية	2.881	0.889	3
50	كثرة الضوضاء الناتجة عن الحوارات الجانبية في نفس مكان الاتصال	2.818	0.978	4
44	الإفراط في طلب البيانات	2.787	0.940	5
47	إهمال أهمية الأنشطة الثقافية في المدرسة	2.787	0.904	6
41	عدم وضوح اللغة المستخدمة في عملية الاتصال	2.751	0.988	7
45	إهمال أهمية الأنشطة الاجتماعية في المدرسة	2.745	0.936	8
42	البعد (المسافة بين مواقع العمل)	2.645	1.048	9
46	إهمال أهمية الأنشطة الرياضية في المدرسة	2.621	0.973	10
	المتوسط الحسابي العام	2.797		

يوضح جدول رقم (14) أنه فيما عدا فقرة رقم (49) من الجدول رقم (14) " القيود التي تفرضها اللوائح المستحدثة في العمل "، والتي اعتبرت عائقا بدرجة كبيرة، فإن أفراد العينة يرون أن باقي العوامل البيئية تشكل عائقا بدرجة متوسطة، وهي حسب ترتيب متوسطاتها تنازلياً: عدم كفاية أدوات الاتصال، سوء قنوات الاتصال بين المدرسة والجهات الخارجية، كثرة الضوضاء الناتجة عن الحوارات الجانبية في نفس مكان الاتصال، الإفراط في طلب البيانات، إهمال أهمية الأنشطة الثقافية في المدرسة، عدم وضوح اللغة المستخدمة في عملية الاتصال، إهمال أهمية الأنشطة

الاجتماعية في المدرسة، البعد (المسافة بين مواقع العمل)، وإهمال الأنشطة الرياضية في المدرسة.

وطبيعي أن المشكلة ليست في وجود اللوائح، فاللوائح أداة تنظيمية ضرورية. ولعل السبب في كون القيود التي تفرضها اللوائح المستحدثة في العمل تشكل عائقاً بدرجة كبيرة هو عدم تعود العاملين على هذه اللوائح المستحدثة، وبالتالي تقف عقبة أمام تحقيق اتصال جيد فعال. وتعد لغة الاتصال من العوائق المحتملة في المنظمات الإدارية، حيث يمكن أن تكون الكلمة، كما ذكر (علاقي، 1981، ص 631)، مصدر التباس إذا كانت تحمل في مضمونها عدة معاني مختلفة، أو كانت غير واضحة، أو كانت غير معروفة أو شائعة الاستخدام. وقد تكون الكلمة مضللة للطرفين (المرسل والمستقبل) عند عدم الدقة في

اختيار الألفاظ. وقد يعود السبب، إلى حد ما، في إهمال الأنشطة المختلفة، حيث شكل إهمال الأنشطة المدرسية المختلفة عائقاً للاتصال الجيد الفعال بدرجة متوسطة، إلى الاستخدام الكبير للاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية (كما يتضح من جدول رقم 6). ولقد بينت الأدبيات (المغربي، 1994) أن عدم كفاية أدوات الاتصال، والإفراط في طلب البيانات، واللغة، وعدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة كلها معوقات بيئية تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية، وهي عوامل أظهرت هذه الدراسة أنها تؤثر بدرجة متوسطة.

وقام الباحث بحساب مستوى دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والمتوسط النظري لاستجابات أفراد عينة الدراسة. ويوضح الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي الفعلي لاستجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المعوقات البيئية هو (981.27)، وأن المتوسط النظري هو (25)، وأن قيمة " ت " تساوي (467.9)، وهي دالة إحصائياً (0.05 = oc)، وهذا يدل على أن أثر المعوقات البيئية على فعالية الاتصالات الإدارية، وإن لم يصل إلى درجة كبيرة، هو أعلى من المتوسط النظري.

جدول رقم (15)

يبين دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والنظري لاستجابات عينة الدراسة إزاء المعوقات البيئية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية

العدد	المتوسط الحسابي		قيمة "ت"	دلالة الفروق
330	الفعلي	27.981	9.467	دال عند 0.05
330	النظري	25.000		

يتضح من الجداول رقم (10، 12، 14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد معوقات الاتصال الإداري (الشخصية، والتنظيمية، والبيئية) بلغت (882.2) و (995.2) و (797.2) على التوالي، مما يدل على أن هذه المعوقات تؤثر بصورة عامة تأثيراً متوسطاً على فعالية الاتصال الإداري، إلا أنه يلاحظ أن المعوقات التنظيمية هي أكثر المعوقات أثراً في فعالية الاتصالات الإدارية، حيث بلغ متوسطها العام (995.2)، تلي ذلك المعوقات الشخصية

بمتوسط عام (882.2)، وأخيراً المعوقات البيئية بمتوسط عام(797.2). إن الهيكل التنظيمي للمنشأة يوضح العلاقات بين الوظائف المختلفة، ووجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال، حيث إن عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويش للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة الاتصال. كما أن عدم الاستقرار التنظيمي لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد، كما يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين (المغربي، 1994) وقد يعزى السبب في كون الجانب التنظيمي من أقوى معوقات الاتصال إلى النمط القيادي المتبع من قبل مديري المدارس، لكون النمط القيادي قد يكون العامل الحاسم في تعثر العملية الاتصالية الإدارية في المدرسة. لقد أظهرت دراسة المغيدي (1996) أن مديري المرحلة الثانوية يلجئون إلى أسلوب الأمر، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين. ولقد تبين من نتائج هذه الدراسة أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين يعد من أهم المعوقات التنظيمية. ويشير عامر (1986، ص 162) إلى أن لكل نمط من الأنماط الإدارية أثره في مدى مزاولته عملية الاتصال بكفاية، وتتفاوت معوقات الاتصال من حيث التنوع والأهمية حسب النمط القيادي المتبع. فالنمط القيادي المتبع في المنظمة الإدارية يلعب الدور الأول من حيث التغلغل في كافة أبعاد، وممارسات، وأنشطة الاتصالات.

السؤال الخامس

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام، والمعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس تعزى إلى الوظيفة، والمرحلة الدراسية والتخصص، والمؤهل العلمي، والمنطقة، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية؟

وللإجابة عن هذا السؤال عمد الباحث إلى استخدام اختبار "ت" وتحليل التباين، وكان ذلك على النحو التالي:

الوظيفة

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين حسب الوظيفة، ومن ثم إجراء اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق، كما يتضح من الجدولين 16، 17.

جدول رقم (16)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء

استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى الوظيفة

الوظيفة / وسائل الاتصال	معلم ن = 228		مدير ن = 102		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
الوسائل الشفهية	26.929	5.660	27.754	4.877	328	1.275 –	غير دال
الوسائل الكتابية	25.802	5.457	26.294	5.063	328	0.773 –	غير دال
المجموع الكلــي للبعدين	52.732	10.087	54.049	8.762	328	1.140 –	غير دال

يوضح الجــدول رقم (16) دلالة الفــروق بين مـتــوسطات استـجابات أفراد عـينـة الدراسـة إزاء اسـتـخدام وسـائل الاتصـال الإداري التي تعزى إلى الوظيفة، حيث يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء استخدام وسـائل الاتصـال الشـفهية والكتـابيـة تعود إلى متغير الوظيفة، حيث كانت قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمـة "ت" الحـرجـة عند مسـتوى دلالة (0.05 oc)، ودرجـات حـرية 328. ولقـد كـان من المتـوقع أن ينفـرد مـديرو المدارس بآراء تخـتلف عن آراء المعلمين، فـالمدير في مركز القيادة المدرسية قد يكون له توجه معين ولا سيمـا فيما يتصل بوسـائل الاتصـال الإداري ومـعوقـاته، وقد يعـزى السـبب في تطابق الآراء إلى المناخ التعليمي والإداري المتشابه الذي تعيشه المدارس.

ويوضح الجــدول رقم (17) دلالة الفــروق بين المتــوسطات المرتبطة بمعوقـات الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث يتبين

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء معوقات الاتصال الإداري سواءً المعوقات الشخصية أو التنظيمية أو البيئية تعود إلى متغير الوظيفة، حيث كانت قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الحرجة عند مستوى دلالة (0.05 oc)، ودرجات حرية 328.

جدول رقم (17)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى الوظيفة

الوظيفة / معوقات الاتصال	معلم ن = 228		مدير ن = 102		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
المعوقات الشخصية	57.789	10.781	57.392	13.265	328	0.287	غير دال
المعوقات التنظيمية	59.991	10.254	59.745	11.509	328	0.194	غير دال
المعوقات البيئية	28.017	5.693	27.902	5.813	328	0.169	غير دال
المجموع الكلي للأبعاد	154.798	23.255	145.039	27.321	328	0.259	غير دال

وهكذا تدل بيانات الجدولين (16، 17) على تطابق رؤية كل من المعلمين والمديرين حول استخدام وسائل الاتصال في المدرسة، والمعوقات المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري. ولقد كشفت دراسة "سويتنفس" (Suetenfuss, 2002) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية كل من المديرين والمعلمين لمهارات الاتصال لدى المديرين. كما أظهرت دراسة "مارتن" وآخرون (Martin & others,

(1987عـدم وجـود فـروق دالة إحـصـائيـاً بين رؤية كل من المعلمين والمديرين فيما يتعلق بالتبادل الحر للمعلومات. إلا أن دراسة "شانس و كوستا" (Chance & Costa, 1994) كشفت عن وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهة نظر المعلمين والمديرين حول البراعة في الاتصال، حيث نظر المعلمون إلى مديريهم على أنهم الأكثر براعة في الاتصال.

المنطقة

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين حسب المناطق، ومن ثم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق، كما يتضح من الجداول 18، 19، 20، 21.

يوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري وذلك تبعاً لمتغير المنطقة، حيث نستنتج أن قيمة "ف" بالنسبة لبعد الوسائل الشفهية تساوي (222.2)، وهي دالة عند مستوى (05.0)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة بالنسبة لمدى استخدام الوسائل الشفهية في المدارس تعزى إلى المنطقة، كما لم تظهر النتائج وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد لعينة بالنسبة لاستخدام وسائل الاتصال الكتابية، ولا بالنسبة للمجموع الكلي للبعدين معاً.

جدول رقم (18)

يبين نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى المنطقة

وسائل الاتصال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الوسائل الشفهية	بين المجموعات	6	385.524	64.254	2.222	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	323	9338.20	28.911		
	المجمـــوع	329	9723.724			
الوسائل الكتابية	بين المجموعات	6	169.665	28.277	0.993	غير دال
	داخل المجموعات	323	9196.653	28.473		
	المجمـــوع	329	9366.318			
المجموع الكلي للبعدين	بين المجموعات	6	887.935	147.989	1.589	غير دال
	داخل المجموعات	323	30089.653	93.157		
	المجمـــوع	329	30977.588			

جدول رقم (19)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المنطقة (ن = 330)

وسائل الاتصال / المنطقة	الوسائل الشفهية		الوسائل الكتابية		المجموع الكلي	
	م	ع	م	ع	م	ع
المدينة	**26.650**	**5.114**	**25.725**	**4.797**	**52.375**	**8.587**
ينبع	**26.350**	**5.931**	**27.000**	**5.693**	**53.350**	**11.094**
المهد	**28.200**	**3.476**	**26.560**	**3.969**	**54.760**	**6.597**
العلا	**27.000**	**6.000**	**24.250**	**4.755**	**51.250**	**9.678**
تبوك	**29.250**	**5.610**	**26.933**	**6.566**	**56.183**	**11.369**
الرس	**26.000**	**7.048**	**25.650**	**5.415**	**51.650**	**11.361**
جدة	**26.400**	**5.537**	**25.240**	**6.469**	**51.640**	**11.405**

كما يوضح الجدول رقم (19) متوسطات استجابات أفراد الفئات المختلفة إزاء استخدام وسائل الاتصال الشفهية والكتابية. ولإيجاد الفروق البينية بالنسبة لبعد استخدام الوسائل الشفهية فقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، إلا أنه لم يرجع الفروق إلى أي من الفئات السبع، ويعزى ذلك إلى أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية يعد أكثر الاختبارات حساسية ودقة في إظهار الفروق من عدمها. ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المنطقة.

جدول رقم (20)

يبين نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى المنطقة

معوقات الاتصال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	6	1576.825	262.804	1.993	غير دال
	داخل المجموعات	323	42592.508	131.865		
	المجموع	329	44169.333			
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	6	1726.530	287.755	2.616	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	323	35525.094	109.985		
	المجموع	329	37251.624			
المعوقات البيئية	بين المجموعات	6	441.847	73.641	2.303	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	323	10330.044	31.982		
	المجموع	329	10771.891			
المجموع الكلي للأبعاد	بين المجموعات	6	8543.010	1423.835	2.425	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	323	189660.15	587.193		
	المجموع	329	198203.16			

يتبين من الجدول رقم (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة لبعدي المعوقات التنظيمية، والبيئية، وكذلك المجموع الكلي للأبعاد تعزى إلى المنطقة. ولقد تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين المتوسطات، إلا أنه لم يرجع الفروق إلى أي من الفئات السبع، ويعزى ذلك، كما أشرنا سابقاً، إلى أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية يعد أكثر الاختبارات حساسية ودقة في إظهار الفروق من عدمها. كما يوضح الجدول رقم (20) عدم وجود فروق جوهرية بين رؤية أفراد العينة بالنسبة لبعد المعوقات الشخصية تعزى إلى المنطقة حيث، وكما يتضح من جدول رقم (21)، أن متوسطات استجابات أفراد الفئات إزاء المعوقات الشخصية متقاربة. وقد يرجع ذلك إلى تقارب النمط القيادي لمديري المدارس في مختلف المناطق.

جدول رقم (21)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المنطقة (ن = 330)

المعوقات / المنطقة	المعوقات الشخصية		المعوقات التنظيمية		المعوقات البيئية		المجموع لكلي للأبعاد	
	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع
المدينة	58.387	11.383	60.118	10.082	27.843	5.462	146.350	22.783
ينبع	52.800	10.865	56.600	10.855	25.100	6.007	134.500	26.294
المهد	57.880	13.251	62.200	6.670	28.760	4.205	148.840	21.617
العلا	54.750	12.289	56.450	12.971	29.450	6.847	140.650	30.358
تبوك	60.383	11.331	62.950	12.124	29.200	6.769	152.533	27.591
الرس	55.900	11.135	54.750	10.886	25.500	4.161	136.150	22.887
جدة	53.960	10.667	58.600	8.976	28.280	4.791	140.840	20.808

المرحلة التعليمية

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين حسب المرحلة التعليمية، ومن ثم إجراء اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق، كما يتضح من الجدولين 22، 23، حيث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال (الشفهية والكتابية)، ومعوقات الاتصال (الشخصية، والتنظيمية، والبيئية) تعود إلى متغير المرحلة التعليمية،

حيث كانت قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الحرجة عند مستوى دلالة (0.05 oc)، ودرجات حرية 328.

جدول رقم (22)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى المرحلة التعليمية

المرحلة / وسائل الاتصال	ابتدائي ن = 145		فوق الابتدائي ن = 185		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
الوسائل الشفهية	27.165	5.371	27.200	5.501	328	0.057 –	غير دال
الوسائل الكتابية	25.834	5.473	26.048	5.238	328	0.361 –	غير دال
المجموع الكلي للبعدين	53.000	9.698	53.248	9.732	328	0.231 –	غير دال

جدول رقم (23)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى المرحلة التعليمية

المرحلة / معوقات الاتصال	ابتدائي ن = 145		فوق الابتدائي ن = 185		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
المعوقات الشخصية	58.537	11.583	56.983	11.575	328	1.210	غير دال
المعوقات التنظيمية	59.820	10.951	59.989	10.420	328	0.143 –	غير دال
المعوقات البيئية	28.234	6.055	27.783	5.455	328	0.710	غير دال
المجموع الكلي للأبعاد	146.593	24.912	144.756	24.289	328	0.674	غير دال

وقد يعود تقارب رؤية أفراد العينة في المرحلتين (ابتدائي، فوق الابتدائي) إزاء أبعاد الدراسة إلى كون جل العينة (8.91٪) حاصل على المؤهل الجامعي، نظراً لتخرجهم من الجامعات، وكليات المعلمين التي تمنح أيضاً درجة البكالوريوس. ولقد تبين من نتائج دراسة "شانش" و "كوستا" (Chance & Costa, 1994) اختلاف في وجهات النظر بين المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، حيث صنف معلمو المدارس الابتدائية المهارات والمعرفة لدى مديريهم في درجة عالية، بينما صنف معلمو المدرسة الثانوية هذه المهارات في أدنى الدرجات.

التخصص

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين حسب التخصص، ومن ثم إجراء اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق.

جدول رقم (24)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى التخصص

التخصص / وسائل الاتصال	أدبي ن = 213		علمي ن = 117		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
الوسائل الشفهية	27.464	5.448	26.675	5.400	328	1.263	غير دال
الوسائل الكتابية	26.352	5.444	25.230	5.074	328	1.833	غير دال
المجموع الكلي للبعدين	53.816	9.830	51.906	9.383	328	1.716	غير دال

جدول رقم (25)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى التخصص

التخصص / معوقات الاتصال	أدبي ن = 213		علمي ن = 117		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
المعوقات الشخصية	57.239	11.419	58.444	11.895	328	0.904 –	غير دال
المعوقات التنظيمية	59.403	10.982	60.846	9.966	328	1.179 –	غير دال
المعوقات البيئية	27.751	5.836	28.401	5.507	328	0.988 –	غير دال
المجموع الكلي للأبعاد	144.394	24.536	147.692	24.521	328	1.168 –	غير دال

يتبين من الجدولين (24)، (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال (الشفهية والكتابية)، ومعوقات الاتصال

(الشخصية، والتنظيمية، والبيئية) تعود إلى متغير التخصص، حيث كانت قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الحرجة عند مستوى دلالة (0.05 oc)، ودرجات حرية 328، وهذا يدل على أن أفراد العينة ذوي التخصصات الأدبية لديهم الرؤية نفسها حول وسائل الاتصال، ومعوقات الاتصال مثل أفراد العينة ذوي التخصصات العلمية. وربما يعزى السبب في عدم وجود فروق جوهرية بين آراء كلا المجموعتين إلى المناخ الإداري المتشابه الذي يعيشه العاملون بتلك المدارس.

المؤهل العلمي

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين حسب المؤهل العلمي، ومن ثم إجراء اختبار "ت" للكشف عن دلالة الفروق، كما يتضح من الجدولين 26، 27.

جدول رقم (26)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / وسائل الاتصال	جامعي ن = 303		دون الجامعي ن = 27		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
الوسائل الشفهية	27.075	5.471	28.407	4.963	328	1.220 –	غير دال
الوسائل الكتابية	25.937	5.307	26.148	5.742	328	0.196 –	غير دال
المجموع الكلـي للبعدين	53.013	9.696	54.555	9.858	328	0.791 –	غير دال

جدول رقم (27)

يبين دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى المؤهل العلمي

المؤهل العلمي / معوقات الاتصال	جامعي ن = 303		دون الجامعي ن = 27		درجات الحرية	قيمت "ت"	الدلالة الإحصائية
	م	ع	م	ع			
المعوقات الشخصية	57.620	11.792	58.185	9.131	328	0.242 –	غير دال
المعوقات التنظيمية	59.848	10.839	60.666	8.204	328	0.382 –	غير دال
المعوقات البيئية	27.874	5.742	29.185	5.449	328	1.141 –	غير دال
المجموع الكلـي للأبعاد	145.343	24.906	148.037	20.268	328	0.546 –	غير دال

يتبين من الجدولين رقم (26) و (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري (الشفهية والكتابية)، ومعوقات الاتصال الإداري (الشخصية، والتنظيمية، والبيئية) تعود إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الحرجة عند مستوى دلالة (0.05 oc)، ودرجات حرية 328، وقد يعزى السبب في ذلك إلى المناخ الإداري المتشابه الذي يعيشه العاملون بتلك المدارس. ولقد أظهرت دراسة "مكوين" (McEwen, 1998) عدم وجود أثر لنوع ومستوى الشهادة على كفاءة الاتصال.

سنوات الخبرة في مجال التعليم

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين حسب سنوات الخبرة في مجال التعليم، ومن ثم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، كما يتضح من الجداول 28، 29، 30، 31.

يوضح الجدول رقم (28) نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري وذلك تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم، حيث يتبين ان قيمة "ف" غير دالة إحصائيا عند مستوى (05.0)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال الإدراي الشفهية، والكتابية تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التعليم.

ويتبين من استعراض جدول المتوسطات (جدول رقم 29) تقارب المتوسطات الحسابية، كما أن الفروق بينها يمكن إهمالها على اعتبار أن تحليل التباين لم يظهر أثراً لسنوات الخبرة في مجال التعليم على إدراكات أفراد العينة المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال الإداري.

جدول رقم (28)

يبين نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التعليم

وسائل الاتصال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الوسائل الشفهية	بين المجموعات	2	74.468	37.234	1.262	غير دال
	داخل المجموعات	327	9649.256	29.508		
	المجموع	329	9723.724			
الوسائل الكتابية	بين المجموعات	2	90.495	45.248	1.595	غير دال
	داخل المجموعات	327	9275.823	28.366		
	المجموع	329	9366.318			
المجموع الكلي للبعدين	بين المجموعات	2	326.967	163.484	1.744	غير دال
	داخل المجموعات	327	30650.621	93.733		
	المجموع	329	30977.588			

جدول رقم (29)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري تبعاً لسنوات الخبرة في مجال التعليم

الخبرة في التعليم / وسائل الاتصال	أقل من 5 سنوات ن = 72		5 – 10 سنوات ن = 142		أكثر من 10 سنوات ن = 116	
	م	ع	م	ع	م	ع
الوسائل الشفهية	26.763	6.161	26.873	4.861	27.827	5.612
الوسائل الكتابية	25.638	5.217	25.535	5.001	26.663	5.760
المجموع الكلـي للبعدين	52.402	10.321	52.408	8.765	54.491	10.323

ويوضح الجدول رقم (30) نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد العينة إزاء معوقات الاتصال الاداري وذلك تبعاً لمتغير الخبرة في مجال التعليم..

جدول رقم (30)

يبين نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التعليم

معوقات الاتصال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	2	36.681	18.340	0.136	غير دال
	داخل المجموعات	327	44132.653	134.962		
	المجمـوع	329	44169.333			
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	2	87.949	43.974	0.387	غير دال
	داخل المجموعات	327	37163.675	113.650		
	المجمـوع	329	37251.624			
المعوقات البيئية	بين المجموعات	2	79.250	39.625	1.212	غير دال
	داخل المجموعات	327	10692.641	32.699		
	المجمـوع	329	10771.891			
المجموع الكلي للأبعاد	بين المجموعات	2	200.197	100.099	0.165	غير دال
	داخل المجموعات	327	198002.97	605.514		
	المجمـوع	329	198203.16			

يتضح من الجدول رقم (30) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى(05.0)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الاتصال الاداري الشخصية والتنظيمية، والبيئية، تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التعليم.

كما يوضح جدول رقم (31) متوسطات استجابات أفراد الفئات المختلفة إزاء معوقات الاتصال الإداري تبعاً لسنوات الخبرة في مجال التعليم، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية متقاربة للغاية، بدلالة عدم وجود أثر لسنوات الخبرة في مجال التعليم على الإدراكات، مما يعني تشابه رؤية أفراد الفئات المختلفة المتعلقة

باستخدام وسائل الاتصال الإداري، وكذلك المتعلقة بالمعوقات المختلفة التي تؤثر على فاعلية الاتصال في المدارس. وربما كان من المتوقع أن الفئة التي تزيد خبرتها في مجال التعليم عن عشر سنوات تختلف في نظرتها نحو استخدام وسائل الاتصال، ومعوقاته عن الفئتين الأخريين، حيث إنه من المتوقع أن الخبرة تولد الثقة بالنفس، ومن ثم الثقة بالآخرين، وبالتالي تزداد العلاقات الإنسانية. وربما يعود عدم الاختلاف في الرؤية إلى المناخ التعليمي والإداري المتشابه الذي تعيشه المدارس . وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة "سمرفيل" (Summerville, 2000)من حيث إن رؤية أفراد العينة لمناخ الاتصال في المدارس الابتدائية لم تختلف باختلاف سنوات الخبرة في مجال التعليم.

جدول رقم (31)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري تبعاً لسنوات الخبرة في مجال التعليم

الخبرة في التعليم / معوقات الاتصال	أقل من 5 سنوات ن = 72		5 – 10 سنوات ن = 142		أكثر من 10 سنوات ن = 116	
	م	ع	م	ع	م	ع
المعوقات الشخصية	57.861	11.500	57.936	10.777	57.215	12.637
المعوقات التنظيمية	58.972	12.015	60.316	10.113	60.008	10.422
المعوقات البيئية	27.277	6.331	27.852	5.404	28.577	5.693
المجموع الكلي للأبعاد	144.111	26.978	146.105	22.686	145.801	25.325

سنوات العمل في المدرسة الحالية

وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسائل الاتصال الإداري، ومعوقاته، موزعين

حسب سنوات العمل في المدرسة الحالية، ومن ثم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق، كما يتضح من الجداول 32، 33، 34، 35. ويوضح الجدول رقم (32) نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية، وذلك تبعاً لمتغير سنوات العمل في المدرسة الحالية، حيث يتضح أن قيمة "ف" دالة إحصائياً عند مستوى (05.0) وهذا يدل على

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال الإدراي الشفهية، والكتابية تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية. وللكشف عن مصادر هذه الفروق التي أظهرها تحليل التباين فقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية.

جدول رقم (32)

يبين نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري التي تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية

وسائل الاتصال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الوسائل الشفهية	بين المجموعات	2	216.962	108.481	3.731	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	327	9506.763	29.073		
	المجمـــوع	329	9723.724			
الوسائل الكتابية	بين المجموعات	2	260.866	130.433	4.684	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	327	9105.452	27.845		
	المجمـــوع	329	9366.318			
المجموع الكلي للبعدين	بين المجموعات	2	942.494	471.247	5.131	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	327	30035.093	91.850		
	المجمـــوع	329	30977.588			

وتوضح نتائج المقارنات البعدية الواردة في الجداول رقم (33، 34، 35) أن مصادر هذه الفروق كانت بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة الذين عملوا في المدرسة الحالية من 5-10، والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة الذين عملوا في المدرسة الحالية لمدة تزيد عن عشر سنوات، لصالح الذين عملوا لأكثر من 10 سنوات، وذلك بالنسبة لاستخدام وسائل الاتصال الشفهية، والكتابية، وكذلك بالنسبة للمجموع الكلي للبعدين. وهذا يدل على أن أفراد العينة الذين عملوا في المدرسة الحالية لأكثر من عشر سنوات وضعوا استخدام وسائل الاتصال الشفهية، والكتابية في مرتبة أعلى، مقارنة مع رؤية الذين عملوا في المدرسة الحالية من 5-10 سنوات. وربما يعود ذلك إلى أن طول مدة العمل في

المدرسة الحالية قد أتاحت للفئة الذين عملوا في المدرسة لأكثر من 10 سنوات فرصة أكبر للتعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في المدرسة. ويوضح الجدول رقم (36) نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد العينة إزاء معوقات الاتصال الاداري وذلك تبعاً لمتغير سنوات العمل في المدرسة الحالية.

جدول رقم (33)

يبين نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية التي تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية

البعد	سنوات العمل في المدرسة الحالية	أقل من 5 سنوات م = 27.358	5 – 10 سنوات م = 26.166	أكثر من 10سنوات م = 28.944
الوسائل الشفهية	أقل من 5 سنوات م = 27.358			
	5 – 10 سنوات م = 26.166			*
	أكثر من 10 سنوات م = 28.944			

جدول رقم (34)

يبين نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الكتابية التي تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية

البعد	سنوات العمل في المدرسة الحالية	أقل من 5 سنوات م = 25.989	5 – 10 سنوات م = 25.041	أكثر من 10سنوات م = 28.194
الوسائل الكتابية	أقل من 5 سنوات م = 25.989			
	5 – 10 سنوات م = 25.041			*
	أكثر من 10 سنوات م = 28.194			

جدول رقم (35)

يبين نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية

التي تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية

البعد	سنوات العمل في المدرسة الحالية	أقل من 5 سنوات م = 53.348	5 – 10 سنوات م = 51.208	أكثر من 10سنوات م = 57.138
المجوع الكي للبعدين	أقل من 5 سنوات م = 53.348			
	5 – 10 سنوات م = 51.208			*
	أكثر من 10 سنوات م = 57.138			

ويوضح جدول رقم (36) نتائج تحليل التباين، حيث يتضح أن قيمة "ف" غير دالة إحصائيا عند مستوى (05.0)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لمعوقات الاتصال الاداري الشخصية، والتنظيمية، والبيئية تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية. كما يوضح جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الاتصال الإداري موزعين حسب فئات سنوات العمل في المدرسة الحالية، حيث يتبين أن متوسط الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) أعلى من متوسط الفئتين الأخريين، وذلك بالنسبة لجميع أبعاد المعوقات (الشخصية، والتنظيمية، والبيئية)، وهذا أمر لا يعول عليه نظراً لأن هذه الفروق غير دالة إحصائياً، بدلالة أن تحليل التباين لم يظهر أثراً ذا دلالة لمتغير سنوات العمل في المدرسة الحالية على إدراكات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الاتصال الإداري.

جدول رقم (36)

يبين نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري التي تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية

معوقات الاتصال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	2	42.747	21.374	0.158	غير دال
	داخل المجموعات	327	44126.586	134.944		
	المجمــوع	329	44169.333			
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	2	28.171	14.085	0.124	غير دال
	داخل المجموعات	327	37223.453	113.833		
	المجمــوع	329	37251.624			
المعوقات البيئية	بين المجموعات	2	1.177	0.588	0.018	غير دال
	داخل المجموعات	327	10770.714	32.938		
	المجمــوع	329	10771.891			
المجموع الكلي للأبعاد	بين المجموعات	2	89.611	44.805	0.074	غير دال
	داخل المجموعات	327	198113.55	605.852		
	المجمــوع	329	198203.16			

جدول رقم (37)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري تبعاً لسنوات العمل في المدرسة الحالية

سنوات العمل / معوقات الاتصال	أقل من 5 سنوات ن = 198		5 – 10 سنوات ن = 96		أكثر من 10 سنوات ن = 36	
	م	ع	م	ع	م	ع
المعوقات الشخصية	57.424	11.830	57.833	10.454	58.555	13.278
المعوقات التنظيمية	60.050	11.149	59.479	9.589	60.333	10.687
المعوقات البيئية	27.979	5.748	27.927	5.535	28.138	6.211
المجموع الكلــي للأبعاد	145.454	25.466	145.239	21.548	147.027	27.378

الخلاصة والتوصيات والمقترحات

فيما يلي خلاصة لنتائج الدراسة، وبعض التوصيات، والمقترحات التي خرج بها الباحث انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الخلاصة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على رؤية مديري ومعلمي مدارس التعليم العام لكل من استخدام وسائل الاتصال الإداري في المدارس، والمعوقات التي تؤثرعلى فعالية الاتصالات الإدارية بتلك المدارس، وكذلك التعرف على ما إذا كانت رؤية أفراد عينة

الدراسة تختلف باختلاف الوظيفة، والمنطقة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1- يتم استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، والكتابية بشكل عام بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري.
2- يتم استخدام كل من الاجتماعات المدرسية، والمقابلات الشخصية بدرجة كبيرة.
3- يتم استخدام التعليمات والأوامر المكتوبة، والخطابات بدرجة كبيرة.

4- تؤثر المعوقات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية على فعالية الاتصال الإداري بشكل عام بدرجة متوسطة، تفوق المتوسط النظري.

5- إن الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة، وعدم الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين، والتحيز الشخصي لطبيعة الأمور والأحداث، وسوء العلاقة بين الأفراد قد جاءت في مقدمة المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية.

6- إن عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد، وضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين، وسوء روتين العمل، وضعف الثقة بين العاملين في المدرسة، وعدم الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة، وعدم التحديد الدقيق للأهداف قد جاءت في مقدمة المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية.

7- إنه فيما عدا القيود التي تفرضها اللوائح المستحدثة في العمل، والتي اعتبرت عائقاً بدرجة كبيرة، فإن باقي المعوقات البيئية تشكل عائقاً بدرجة متوسطة.

8- إن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية في المدارس، تليها المعوقات الشخصية، ثم المعوقات البيئية.

9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء كل من استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية، ومعوقات

الاتصال (التنظيمية، والبيئية، والمجموع الكلي للمعوقات) تعزى إلى المنطقة.

10- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزى إلى سنوات العمل في المدرسة الحالية.

11- لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية تعزى إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التعليم.

12- لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة إزاء معوقات الاتصال الإداري الشخصية، والتنظيمية، والبيئية تعزى إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التعليم، وسنوات العمل في المدرسة الحالية.

التوصيات والمقترحات

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة خرج الباحث بالتوصيات، والمقترحات التالية:

1- ضرورة العمل على استخدام وسائل الاتصال الإداري الشفهية بشكل متوازن، وليس التركيز فقط على الاجتماعات المدرسية،

والمقابلات الشخصية، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك وسائل اتصال شفهية تم استخدامها بدرجة ضعيفة، بالرغم من أهميتها في تدعيم العلاقات الإنسانية، كالحفلات العامة، والدعوات الخاصة.

2- ضرورة العمل على استخدام وسائل الاتصال الكتابية بشكل متوازن، وليس التركيز فقط على الأوامر المكتوبة، والخطابات، كاستخدام الفاكس ملي، والبريد الإلكتروني. ولذا على الإدارة أن تحرص على تبني وسائل التقنية الحديثة، لرفع كفاءة الأداء، مع الحرص على تهيئة استعداد الأفراد لذلك.

3- ضرورة الاهتمام بمسألة توعية الأفراد بأهمية الاتصال، وتنمية مهارات الاتصال لديهم، وذلك عن طريق عقد البرامج التدريبية، حيث إن فاعلية الاتصال تتوقف على مدى تمتع كل من مرسل الرسالة، ومستقبلها بقدرات القراءة، والكتابة، والإصغاء. فتنمية مهارات الاتصال، وتدريب الأفراد من شأنه أن يعمل على الحد من آثار معوقات الاتصال.

4- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأفراد، حيث بينت نتائج الدراسة أن سوء العلاقة بين الأفراد كانت إحدى المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية بدرجة كبيرة. وكما يذكر بستان وطه (1983)فإن الاتصال الجيد يقوم أصلاً على وجود علاقات إنسانية جيدة تقوم بدورها على توفر الثقة والتعاون، وإذا لم تتوفر هذه الأمور، فإن أساليب الاتصال

لن تجدي نفعاً مهما كانت حديثة ومتطورة.

5- تبني أسلوب عادل في معاملة الإدارة مع الأفراد، مع الابتعاد عن المحاباة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد احتلت المركز الأول في المعوقات التنظيمية. وكما أظهرت أدبيات الدراسة (Fasenmyer & Mamana, 1984) فإن المعلمين الذين يعاملون بعدالة من قبل الإداريين سوف ينقلون هذه الحساسية إلى علاقاتهم مع طلابهم.

6- العمل على توافر عنصر الثقة بين الأفراد في المدرسة، حيث بينت النتائج أن ضعف الثقة بين العاملين في المدرسة كان عائقاً للاتصال بدرجة كبيرة. إن القدرة على بناء الثقة تعد مهارة علاقات إنسانية أساسية تسهل عملية الاتصال مع الآخرين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات الدورية، ومن خلال تفعيل الأنشطة في المدرسة، حيث أوضحت النتائج أن إهمال أهمية هذه الأنشطة يؤثر بدرجة متوسطة على فعالية الاتصالات الإدارية.

7- تشجيع المعلومات المرتدة، وعدم إهمالها، مما يساعد على معرفة درجة فعالية الاتصال، ولذا يمكن الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين نظراً لتشجيعه للمعلومات المرتدة.

8- العمل على توضيح المسئوليات والمهام، مع الاهتمام بالعنصر الإنساني عند مزاولة عملية الاتصالات، حيث تنتج الكثير من المعوقات بسبب إهمال العنصر الإنساني.

9- العمل على توضيح وشرح اللوائح المستحدثة في العمل، حيث إن فهم تلك اللوائح يساعد الأفراد على الاتصال الفعال. ويمكن الاستفادة من الاجتماعات المدرسية لتحقيق ذلك، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن الاجتماعات المدرسية احتلت المركز الأول في استخدام وسائل الاتصال الشفهية.

10- ونظراً لأهمية موضوع الدراسة، ولأن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، فإن الباحث يرى أن هناك حاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول واقع الاتصال الإداري على مستوى المدرسة، ولذا يقترح:

- إجراء دراسة مماثلة في مناطق تعليمية أخرى من المملكة العربية السعودية، ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسة حول مهارات الاتصال لدى المديرين، من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، وكذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين، مع إدخال متغيرات أخرى، كالحصول على دورات تدريبية سابقة.
- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين تعاون المعلم والمناخ الاتصالي في المدارس.

Barriers to administrative communication in public schools in Saudi Arabia: A field study

Dr. Ali H. Hajjan
Associate Professor
Madinah Teachers College

ABSTRACT

This study was undertaken in order to investigate the perceptions of teachers and principals towards oral and written communication media, and towards communication barriers in public schools in Saudi Arabia. Also the study was intended to determine if there are differences in the participants? perceptions based on some demographic variables.

Data were collected from (102) principals and (228) teachers, through a five dimensional questionnaire, and analyzed using percentage, mean, t-test, one-way analysis of variance, and scheffee procedure.

The results of the study revealed that the degree of using oral and written communication media was moderate.

It also revealed that there is a moderate impact of personal, organizational, and environmental barriers on communication?s effectiveness, though the grand mean of the organizational barriers dimension was the highest. The results also showed that there were significant differences in the participants? perceptions towards using oral administrative communication media, and towards organizational and environmental barriers attributed to district. The results also showed significant differences in their perceptions towards the degree of using oral and written communication media attributed to years at present school, whereas no significant differences were found in the participants? perceptions towards the study dimensions attributed to kind of job (principal or teacher), education stage, academic specialization, qualification, and years of experience. Based on the findings of the study, some recommendations and suggestions were introduced.

المراجع

المراجع العربية

1- أحمد، أحمد إبراهيم (1990). الإدارة التربوية والإشراف بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.

2- الأفندي، محمد حامد (1981). الإشراف التربوي. الكويت: مكتبة الفلاح.

3- بستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (1983). مدخل إلى الإدارة التربوية. ط1. الكويت: دار القلم.

4- جراى، جري (1988). الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس. ترجمة وليد هوانة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

5- روبن، برنت (1991). الاتصال والسلوك الإنساني. ترجمة نخبة من قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض: معهد الإدارة العامة.

6- سالم، فؤاد ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، محسن (1994). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط4. عمّان: مركز الكتب الأردني.

7- شاويش، مصطفى نجيب (1993). الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات. ط1عمّان: دار الفرقان.

8- عامر، سعيد يسن. (1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. الرياض: دار المريخ.

9- عامر، سعيد يسن وعبد الوهاب، علي محمد (1994). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

10- العثيمين، فهد سعود (1988). الاتصالات الإدارية: ماهيتها، أهميتها، أساليبها. ط1. الرياض: مطابع المدينة.

11- علاقي، مدني (1981). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط1جدة: تهامة.

12- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994). الإدارة المدرسية: في ضوء الفكرالإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر.

13 - مصطفى، صلاح عبد الحميد والنابه، نجاة عبد الله (1986). الإدارة التربوية: مفهومها ?نظرياتها - وسائلها. دبي: الإمارات العربية للنشر والتوزيع.

14 - مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة احمد (1982). الأصول الإدارية للتربية. ط1. جدة: دار الشروق.

15- المغربي، كامل محمد (1994). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط2. عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

16- المغيدي، حسن محمد (1996). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد، ونظرية الدوافع لهرزبورغ. مجلة مركز البحوث التربوية. جامعة قطر. العدد 9، 57-93.

17- نشـــوان، يعـــقـــوب (1986). الإدارة والإشـــراف التـــربوي بين النظرية والتطبيق. عمّان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

18- نيول، كلارنس (1993). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. ترجمة محمد خليل وطه الياس. عمّان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1 - Benavides, A. T. (2001). An analysis of key leadership behaviors of principal in a high-performing elementary school serving Mexican American children in South Texas. Dissertation Abstract International-A 62/02, p. 396. (Universiy Microfilm No. AAT 30-03522)

2 - Berner, K. V. (2001). Teachers? perceptions about electronic communication and professional community in schools. Dissertation Abstract International-A 61/07, p. 2516. (Universiy Microfilm No. AAT 99-77460)

3 - Blendinger, J., Ariratana, W., & Jones, L. (2000). Field investigation of on-the-job behavior of an elementary school principal. Paper presented at the annual meeting of the Mid- South Educational Research Association. Bowling Green, KY. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 542 604)

4 - Boles, Harold W. & Davenport, J. A. (1983). Introduction to educational leadership. New York: University Press of America.

5 - Bulach, C., Pickett, W., & Boothe, D. (1998). Mistakes educational leaders make. Oregon, U.S. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 422 604)

6 - Chance, E. W. & Costa, E. W., II (1994). Principals for our changing schools: A study of entry-year teachers? perceptions of their principals. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 379 793)

7 - Cheng, Y. C. (1994). Principal?s leadership as a critical factor for school performance: Evidence from multi-levels of primary schools. School effectiveness and school improvement, 5, (3), 299-317.

8 - Clarke, L. W. & Teddlie, C. B. (1987). Gender-related communication barriers of managers: A comparative study of men and women. Delta Pi Epsilon Journal, 29 (1), 15-26.

9 - Emmert, P., & Donaghy, W. C. (1981). Human communication: Elements and contexts. Menlo Park, California: Addison ? Wesley Publishing Company, Inc.

10 - Farace, R., Monge, P., & Russell, H. M. (1977). Communi-

cating and organizing. Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

11 - Fasenmyer, S. A., & Mamana, J. (1984). How to add the human dimension for more effective schools. Tips for principals from NASSP. Virginia, U.S. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 241 960)

12 - Finch, C. R., & others (1992). The role of communication of administrative leadership. Journal of Epsilon Pi Tau, 18, (1), 2-9.

13 - First, P. F. & Carr, D. S. (1986). Removing barriers to communication between principals and teachers. Catalyst for Change, 15, (3), 5-7.

14 - Fisher, R. C. (2000). Teacher perception of male and female pricipal communication styles Dissertation Abstract International-A 61/05, p. 1690. (Universiy Microfilm No. AAT 99-74627)

15 - Geddes, D. S. (1993). Empowerment through communication: Key people-to-people and organizational success. People and Education, 1, (1), 76 - 104.

16 - Gemmet, R. (1977). A monograph on interpersonal communication. Redwood City, California: San Matco County.

Superintendent of schools. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 153 323)

15 - Gimbel, P. A. (2001). Understanding principal trust-building behaviors: Evidence from three middle schools. Dissertation Abstract International-A 62/06, p. 1994. (Universiy Microfilm No. AAT 30-18320)

18 - Golen, S. & Lynch, D. (1989). Interviewees? perceptions of communication barriers in the interview process. Delta Pi Epsilon Journal, 31, (4), 150-161.

19 - Gustafson, L. V., & others (1993). Preparing business students - can we market them successfully?. Business Education Forum, 47, (4), 23-26.

20 - Hosac, M. B. (1994). Improving communication skills among high school assistant principals to increase administrative team effectiveness. M.S. Practicum report, Nova University. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 375 466)

21 - Irmsher, K. (1996). Communication skills. Oregon, U.S. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 390 114)

22 - Keedy, J. & Allen, J. M. (1998). Examining distric norms from a rural school?s site-based improvement perspective:

Complementary or constructive?. Journal of School Leadership , 82, (2), 187-210.

23 - Kragewski, R., & others (1980). Tips for the elementary principals: Combining leadership and management. Education Canada, 20, (3), 38-43.

24- Kyriacou, C. & Harriman, P. (1993). Teacher stress and school merger. School Organization, 13, (3), 297-302.

25 - LoVette, O., Watts, S., & Hood, J. (2000). An investigation of teachers? perceptions of their principals? delegation and relationships behavior. Paper presented at the annual meeting of

the Mid-South Educational Research Association. Bowling Green, KY. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 450 077)

26 - Martin, R. A., & others (1987). Perceived communications and support linkages of high school principals and vocational agriculture teachers. Journal of the American Association of Teacher Educators in Agriculture, 27, (1), 18-26.

27 - McDonald, D. H. (2001). Principal and teacher shared leadership in Kentucky low-income high-achievement schools: Accountability in a high stakes environment. Dissertation

Abstract International-A 62/05, p. 1662. (Universiy Microfilm No. AAT 30-15270)

28 - McEwen, T. (1998). The impact of type and level of college degree on managerial communication competence Journal of Education for Business, 73, (6), 352-357.

29 - Montgomery, M. & Hutchinson, B. (1987). Innovation and rationalisation: Managing the art of development. Educational Management and Administration, 15, (1), 23-33.

30- Phelps, L. D. & Dufrene, D. (1989). Improving organizational communication through trust. Northwest Education , 19, (3), 267-276.

31 - Rowicki, M. A. (1999). Communication skills for educational administrators. Alabama, U.S. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 432 830)

32 - Russ, G. S., & others (1990). Media selection and managerial characteristics in orgainzational communications. Management Communication Quarterly, 4, (2), 151-175.

33 - Schnake, M. E., & others (1990). Effects differences in superior and subordinate perceptions of superiors? communication practices. Journal of Business communication, 27, (1), 37-50.

34 - Sherman. L. (2000). Sharing the lead. Northwest Education , 5, (3), 2-10.

35 - Steck, E. L. (1983). Leadership communication. Chicago: Nelson- Hall.

36 - Sueltenfuss, P. E. (2001). Principal and teacher perceptions of communication skills of the principal. Dissertation Abstract International-A 62/02, p. 419. (Universiy Microfilm No. AAT 30-06608)

37 - Summerville, J. G. (2000). The relationship between teacher collaboration and communication climate in elementary schools. Dissertation Abstract International-A 61/03, p. 844. (Universiy Microfilm No. AAT 99-66178)

38 - Whitaker, K. S. (1998). Implementation processes, structures, and barriers to high school restructuring: A case study. Journal of School Leadership, 8, (6), 504-532.

39 - Wiedower, K. A. (2002). A shared vision: The relationship of management communication and contingent reinforcement of the corporate vision with job performance, organizational commitment, and intent to leave. Dissertation Abstract International-B 62/10, p. 4827. (Universiy Microfilm No. AAT 30- 30139)

الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة



أخي الكريم : مدير المدرسة / المعلم .... الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد:

انطلاقاً من أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية، فإنني أضع بين يديك هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تؤثر على عملية الاتصال الإداري في هذه المدارس، وذلك بهدف رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ويأمل الباحث تعاوناً صادقاً وموضوعياً في الإجابة عن فقرات الاستبيان؛ لما له من أثر كبير في تحقيق أهداف الدراسة، مؤكداً لكم أن استجابتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي أعد من أجله.

ولكم خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث

د . علي هجان

أولاً: البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يتناسب معك.

1- إدارة التعليم التابع لها: (فضلاً اذكرها): ....

2- الوظيفة: معلم ☐ مدير ☐

3- المرحلة الدراسية التي تعمل فيها:

ابتدائي ☐ إعدادي أو ثانوي ☐

4- التخصص: أدبي ☐ علمي ☐

5- المؤهل العلمي:

درجة جامعية ☐ دون الدرجة الجامعية ☐

6- سنوات الخبرة في التعليم:

أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

7- سنوات العمل في المدرسة الحالية:

أقل من 5 سنوات☐ 5 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات☐

ثانياً: وسائل الاتصال الإداري

فيما يلي مجموعة من الفقرات تمثل وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية المحتملة، الرجاء وضع علامة (✓) أمام ما يتفق مع رأيك، مبيناً درجة استخدامها في مدرستك.

م	الفقرات	استخدام بدرجة كبيرة	استخدام بدرجة متوسطة	استخدام بدرجة منخفضة	عدم استخدام
1	المقابلات الشخصية				
2	المجالس المدرسية				
3	اللجـــان				
4	الاجتماعات المدرسية				
5	الندوات				
6	الاستشارات				
7	البرامج التدريبية				
8	المكالمات الهاتفية				
9	الدعوات الخاصة				
10	الحفلات العامة				
11	التقارير				
12	الخطابات				
13	المذكرات				
14	التعليمات والأوامر المكتوبة				
15	لوحات الإعلانات				
16	الاقتراحات				
17	المجلات				
18	الأدلة والكتيبات				
19	البريد الإلكتروني				
20	الفاكس ملي				

ثالثاً: معوقات الاتصال الإداري

فيما يلي مجموعة من الفقرات تمثل معوقات الاتصالات الإدارية المحتملة، الرجاء وضع علامة (✓) أمام ما يتفق مع رأيك مبيناً ما إذا كانت عائقاً بدرجة كبيرة، أو بدرجة متوسطة، أو بدرجة منخفضة، أو لا تشكل عائقا.

م	الفقـــرات	عائق بدرجة كبيرة	عائق بدرجة متوسطة	عائق بدرجة منخفضة	لا يشكل عائقاً
1	الاختلاف بـين الأفـراد في إدراكهـم للمواقف المختلفة				
2	القصور في مهارة التحدث				
3	القصور في مهارة الكتابة				
4	القصور في مهارة القراءة				
5	القصور في مهارة الإصغاء				
6	القصور في مهارة التفكير المنطقي				
7	سوء العلاقة بين الأفراد				
8	حبس المعلومـات وعـدم الإدلاء بهـا للآخرين				
9	الإفراط في الإدلاء بالمعلومات				
10	عدم فهم الرسالة المعطاة				
11	عدم القدرة على تذكر المعلومات				
12	معلومات ناقصة الحقيقة				
13	الاختيار الخاطئ لقناة الاتصال				
14	الخوف وعدم الاطمئنان بـين المرسـل والمستقبل				
15	عدم الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين				
16	الشعور السلبي لكل من المرسل والمستقبل عن الموقف				
17	التحيـز الشخصـي لطبيعـة الأمـور والأحداث				
18	تجاهل الفرد للمعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته				
19	انخفاض الدافع				
20	الاختلاف في فهم الاتصال غير اللفظي				
21	عدم وضوح الاختصاصات				
22	عدم وضوح المسئوليات والمهام				
23	الاعتماد الزائد على اللجان				
24	عدم وجود إدارة للمعلومات				
25	قلة توافر الاتصـال المدرسـي بالبيئـة الخارجية				

26	عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات				
27	سوء الاتصال بين الأفراد				
28	عدم التحديد الدقيق للأهداف				
29	عدم الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة				
30	عدم تشجيع المعلومات المرتدة وإهمالها				
31	كبر حجم المدرسة				
32	تعاقب المديرين				
33	سوء روتين العمل				
34	ضعف الثقة بين العاملين في المدرسة				
35	عدم تبني الإدارة لنظام جيد للتقييم الموضوعي للأداء				
36	ضعف في نظم حفظ المعلومات				
37	عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال				
38	إهمال الإدارة لأهمية العنصر الإنساني في الاتصالات				
39	عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد				
40	ضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين				
41	عدم وضوح اللغة المستخدمة في عملية الاتصال				
42	البعد (المسافة بين مواقع العمل)				
43	عدم كفاية أدوات الاتصال				
44	الإفراط في طلب البيانات				
45	إهمال أهمية الأنشطة الاجتماعية في المدرسة				
46	إهمال أهمية الأنشطة الرياضية في المدرسة				
47	إهمال أهمية الأنشطة الثقافية في المدرسة				
48	سوء قنوات الاتصال بين المدرسة والجهات الخارجية				
49	القيود التي تفرضها اللوائح المستحدثة في العمل				
50	كثرة الضوضاء الناتجة عن الحوارات الجانبية في نفس مكان الاتصال				

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة، ومراتبهم العلمية

الاســـم	المرتبة العلمية
أ. د. محمد صبري حافظ	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي، بكلية التربيــة، جامعة الأزهر
أ. د. محسن لبيب عبد الرازق	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي، بكلية التربيــة، جامعة الأزهر
أ. د. أحمد مهدي مصطفى	أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي، بكليــة التربية، جامعة الأزهر
د. حسن محمد ثاني	أستاذ علم نفس التربوي المشارك، كلية المعلمــين بالمدينة المنورة
د. نادر فتحي قاسم	أستاذ الصحة النفسية المشارك، كليــة المعلمــين بالمدينة المنورة
د. عبد الله أبو رضوان	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كليــة المعلمــين بالمدينة المنورة
د. مجدي المصري	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كليــة المعلمــين بالمدينة المنورة
د. فهيم عبد العزيز فهمي	أستاذ أصول التربية الإسلامية المســاعد، كليــة المعلمين بالمدينة المنورة
د.غسان صالح	أستاذ التوجيه والإرشاد المساعد، كلية المعلمــين بالمدينة المنورة

قواعد النشر بمركز البحوث التربوية بكلية التربية جامعة طيبة

أولاً: قواعد عامة:

1- يهتم المركز بنشر البحوث والدراسات التربوية الأصيلة، النظرية والتطبيقية، شريطة ألاَّ تكون قد سبق نشرها من قبل، أو مقدمة للنشر في أوعية أخرى، أو مستلة من بحوث أو رسائل جامعية لصاحبها.

2- ينبغي عدم تقديم البحث أو الدراسة إلى جهة أخرى طالما قدم إلى المركز لنشره، إلا بعد رفضه من المركز أو أخذ موافقته على ذلك.

3- يختص المركز بالنشر في شتى فروع التربية وعلم النفس لجميع الباحثين من داخل المملكة أو خارجها، أو بأحد التخصصات التي تقدمها الكلية للباحثين من داخلها فقط.

4- لغة النشر بالمركز هي اللغة العربية الفصحى، ويجوز أن ينشر بعض البحوث باللغة الإنجليزية مع ملخص لا يقل عن (200) كلمة باللغة العربية.

5- يهتم المركز بنشر البحوث والدراسات التي يزيد عدد صفحاتها عن (45) صفحة مقاس (A4) بمساحة مطبوعة (12 سم عرض × 19 سم طول)، وبمسافة واحدة ونصف بين الأسطر.

6- يعد مقابل حق النشر تنازلاً من الباحث للمركز في طباعة بحثه أو نشره أو بيعه لمدة خمس سنوات من تاريخ نشره.

7- المركز غير ملزم بردّ البحوث التي تصل إليه سواء أجيزت للنشر أو لم تجز، لكنه ملزم بإحاطة الباحث بمصير بحثه.

ثانياً: شروط الكتابة والتقديم:

1- أن يتبع في كتابة البحث القواعد العلمية المتعارف عليها في نظام .APA

2- يكون التوثيق في واحدة من الطريقتين الآتيتين:

أ- في المتن نظام (الاسم/التاريخ/الصفحة) على النحو الآتي: ذا كان المرجع لمؤلَّف منفرد، يذكر الاسم الأخير للمؤلِّف متبوعاً بتاريخ النشر ثم الصفحات، مثال: (الظهار، 1423هـ، 28)، وإذا كان المرجع لمؤلِّفين يذكر الاسم الأخير لكليهما مثال (الردادي و منسي، 1420هـ، 12) أماَّ إذا كان المرجع لأكثر من مؤلِّفين فيذكر الاسم الأخير للمؤلِّف الأول ويكتب بعده، وآخرون، مثل: (الخطيب وآخرون، 1415هـ، 17-19). وتنطبق هذه الضوابط على مراجع اللغة الأجنبية مثال: لمرجع لأكثر من مؤلِّفين Edwards). (et, al., 1992, 3-9

ب- في الحواشي (حواشي نهائية) وتكون على النحو الآتي:

- يوضع رقم الحاشية في المتن بعد المعلومة التي يريد الباحث إحالة القارئ إلى حاشيتها.
- تكتب أرقام الحواشي في المتن علوية (أي أعلى السطر) وبين قوسين.

- ترقم الحواشي ترقيماً مسلسلاً من بداية البحث وحتى نهايته.
- تفرد صفحة أو صفحات مستقلة في نهاية البحث ?قبل صفحة المراجع - وتسمى (حواشي البحث).
- صفحة أو صفحات الحواشي لا تغني عن قائمة المراجع.

3- تكتب المراجع في صفحة منفصلة في نهاية البحث مرتبة أبجدياً

حسب الاسم الأخير للمؤلِّف. على أن تأتيَ المراجع العربية أولاً تليها الأجنبية، وذلك وفق ما يلي:

أ- إذا كان الكتاب لمؤلِّف واحد منفرد يذكر الاسم الأخير للمؤلِّف فالأول فالأوسط. أمّا إذا كانا مؤلِّفين يذكر الاسم الأخير فالأول فالأوسط للمؤلِّف الأول متبوعاً بالاسم الأخير فالأول فالأوسط للمؤلِّف الثاني، وإن كانوا أكثر من مؤلِّفين يذكر الاسم الأخير فالأول فالأوسط للمؤلِّف الأول متبوعاً بالاسم الأخير فالأول فالأوسط لبقية المؤلفين - وذلك كما يلي:

اسم المؤلِّف (سنة النشر). عنوان الكتاب (الطبعة). مكان النشر، الناشر.

مثال: غبان، محروس أحمد (1415هـ). التربية الإسلامية وتنمية المجتمعات المسلمة. المدينة المنورة، دار الأيمان.

Abu-Ghararah, A. H. (1998). Teaching English as Foreign Language: Procedures, Techniques and Activities. Riyadh, Tawbah Library.

ب) إذا كان المرجع بحثاً أو مقالاً في دورية، كما يلي:

اسم الباحث (سنة النشر)."عنوان البحث" بين علامتي تنصيص.اسم المجلة ، المجلد (العدد)، الصفحات.

مثال: غنيم ، أحمد علي و صبرية اليحيوي (1416هـ) . "دراسة لواقع إدارة برامج النشاط المدرسي في المدارس المتوسطة و الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة " . مجلة جامعة الملك عبد العزيز العلوم التربوية، المجلد9،3-46

Kershner, R. (1999)"The Role of School-based Research in Helping Teachers to Extend their Understanding of Children?s Learning and Motivation." Journal of In-Service Education, 25 (3), 12-34.

ويراعى أن يكتب المرجع سواء كان مجلة أم دورية أم كتاباً بخط مختلف عن باقي التوثيق أو يوضع أسفله خط.

ج) إذا كان المرجع إلكترونياً (من شبكة المعلومات الدولية الإنترنت) تراعى الضوابط السابقة (أ . ب) ويضاف إليها التالي:تم التصفح في يوم ( ) سنة ( ) من شبكة المعلومات الدولية، متبوعاً بعنوان الموقع

و الصفحة. مثال:

U.S. Office of Educational Technology .National Educational Technology Plan (2000) Washington, D.C, Retrieved:January 26, 2001, From the World Wide Web: http://www.ed.gov/Technology.

4- ترفق الملاحق الإحصائية في حالة الإحالة إليها، وأدوات البحث إن وجدت.

5- يرفق الباحث مستخلصاً باللغتين العربية والإنجليزية في حدود (200) كلمة لكل منها، على أن يشمل النقاط الآتية:

عنوان البحث، اسم الباحث، هدف أو مشكلة البحث، منهج البحث، عينته، أدواته، أبرز نتائجه.

6- يقدم البحث مطبوعاً على ورق (A4) وفقاً لما يلي: تترك هوامش في أعلى الصفحة 2سم، وفي بقية الجوانب الأخرى 1 سم, بحيث تكون المساحة الفعلية للطباعة (12 سم عرض، 19 سم طول)، وتترك مسافة واحدة ونصف بين الأسطر، ويكون ترقيم الصفحات من أسفل في الوسط.

7- يقدم البحث من ثلاث نسخ اثنتين منهما بدون اسم الباحث أو الإشارة إلى هويته في أي موضع من البحث، ومعها اسطوانة مدمجة (CD-Room) بكامل البحث، على أن تكون الكتابة بنوع (Traditional Arabic) ببنط 16 غامق (B) للمتن، وبنط 28 غامق (B) لعنوان البحث، والعناوين الوسطية الرئيسية 26

غامق (B)، والعناوين الجانبية تتدرج من 22 غامق (B) إلى 16 غامق(B).

8- يرفق مع البحث خطاب من الباحث باسم مدير المركز يتضمن رغبته في نشره في المركز، ويشير صراحة إلى أنه لم يسبق أن نشره من قبل، أو مقدّمه للنشر في جهة أخرى، أو استلّه من أعمال سابقه منشورة ، ويمنح المركز بموجبه حق طباعة ونشر وبيع البحث عند إجازته .

9- يراعى كتابة الآيات القرآنية بالرسم العثماني مع ذكر رقم الآية واسم السورة، ويراعى كذلك عند الاستشهاد بالأحاديث النبوية الشريفة تخريجها.

ثالثاً: التحكيم:

1- يرسل البحث إلى اثنين من المختصين في مجال البحث لتحكيمه ممن هم على درجة أستاذ، ويمكن الاستعانة بالأساتذة المشاركين عند الحاجة، دون ذكر اسم الباحث.

2- في حالة وجود اختلاف جوهري بين نتائج تقرير المحكِّمَين يرسل البحث إلى محكِّم ثالث مرجح.

3- يقدم المحكِّم تقريراً مفصلاً عن مدى صلاحية البحث للنشر من عدمه.

4- ترسل ملحوظات المحكِّمِين للباحث للعمل بموجبها، وكتابة تقرير عما أخذ به منها، وعما لم يأخذ به منها مع التعليل.

العنوان

مركز البحوث التربوية

كلية التربية/ جامعة طيبة

المملكة العربية السعودية/ المدينة المنورة

ص.ب. 344

هاتف وفاكس (مباشر): 8451988-4- 966+

هاتف/ 846008-4-966+ (تحويلة 1850)